

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

März/Mars 2014

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

UNTERNEHMEN

Porträt von Vetropack

DOSSIER

Travail à temps partiel

BRENNPUNKT

**Teilzeitarbeit für Männer
kann den Arbeitsmarkt beleben**

VERBANDSPORTRÄT

**Allpura – der Verband Schweizer
Reinigungs-Unternehmen**

ENTRETIEN

**Bertrand Cardis: directeur de
l'entreprise vaudoise Décision SA**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Association des entreprises
suissees en nettoyage: Allpura**

PV-PROMEA, Ifangstrasse 8, 8952 Schlieren
Tel. 044 738 53 53, www.promea.ch

PROMEA 
Personalvorsorge

Ihr Vorteil. Die Pensionskasse mit starken Leistungen.

Attraktive Beitragsvarianten | Sicher investierte Beiträge
Flexible Vorsorgelösungen | Einfache und vorteilhafte Abrechnung

Grün waren wir ja schon immer. Jetzt sind wir auch noch 100% CO₂-neutral.

Als echtes Schweizer Familienunternehmen übernehmen wir seit über 60 Jahren immer wieder die Pionierrolle in der Branche. Nun auch im effektiven Klimaschutz. Ab sofort haben Sie die Möglichkeit, mit unseren Printlösungen Ihre unvermeidbaren CO₂-Emissionen beim Drucken und Kopieren ganz einfach zu 100% zu kompensieren. Kontaktieren Sie uns – wir beraten Sie gerne persönlich. Printlösungen von Schumacher. Und es läuft – jetzt auch CO₂-neutral. www.schumacherprint.ch

Fritz Schumacher AG

Frohaldstrasse 27 . 8038 Zürich . T 044 482 81 81
F 044 480 17 15 . zurich@schumacherprint.ch

Unsere Geschäftsstellen in Ihrer Nähe:
Basel . Bern . Glattbrugg . Lausanne . Luzern . Raron . St. Gallen

Drucken und kopieren auch Sie komplett CO₂-neutral

Ob Versicherung, Beratung und Treuhand,
IT und Technologie, Dienstleistungen,
Gastronomie oder Gewerbe: Wir kennen
Ihre hohen Ansprüche an Zuverlässigkeit,
Qualität, Sicherheit – und an
Nachhaltigkeit. Nehmen Sie mit
uns noch heute Kontakt auf und
drucken und kopieren auch Sie
in Zukunft 100% CO₂-neutral.



Schumacher 
PrintSolutions

Wie nutzen wir unsere Zeit?



Daniela Baumann ist Redaktorin und Mitarbeiterin Information des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

sich als Leiter der Kampagne «Der Teilzeitmann» und selbst langjähriger Teilzeitmann intensiv mit Fragen rund um diese Arbeitsform auseinander. Weiter klären wir Pro und Contra, Chancen und Risiken von Teilzeitarbeit aus Arbeitgebersicht und lassen neben Felix Howald auch Werner Dähler von der SBB zu Wort kommen, der seine Führungsfunktion ebenfalls erfolgreich mit einem 80-Prozent-Pensum ausübt.

Endlich ist nicht nur das Leben, sondern bekanntermassen auch die Verfügbarkeit von Ressourcen, die wir tagtäglich beanspruchen. Mit der Erfindung des Recycling-Verfahrens und einem Altglas-Anteil von 60 Prozent – in der Schweiz sogar über 80 Prozent – des Rohstoffs für ihre Glasverpackungen ist Vetropack ein gutes Beispiel einer langfristig denkenden Firma. Mehr über den einzigen Schweizer Glasproduzenten für die Getränke- und die Lebensmittelindustrie sowie seine Zukunftsambitionen erfahren Sie von CEO Claude R. Cornaz im Unternehmensporträt.

Nach dem knappen Ja zur Zuwanderungs-Initiative der SVP sind Zukunftseinschätzungen indes schwierig geworden. Die politische Kontroverse ist heftig, die Meinungsverschiedenheiten sind gross. Der Schweizerische Arbeitgeberverband fordert grundsätzlich eine rasche, aber pragmatische Umsetzung mit klaren Zielen, wie Direktor Roland A. Müller in dieser Ausgabe ausführt.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Wenn etwas sicher ist im Leben, dann die Tatsache, dass es endlich ist. Die zur Verfügung stehende Zeit will also gut eingeteilt sein. Vorausgesetzt, dass eine 100-prozentige Erwerbstätigkeit zur Existenzsicherung nicht notwendig ist, spricht heutzutage einiges dafür, seine Ressourcen diversifiziert einzusetzen. Da wäre der Wunsch vieler Väter, sich vermehrt in der Familie zu engagieren, ebenso wie der Wunsch vieler Mütter, ihre Fähigkeiten und Qualifikationen nicht nur in der Familie zur Geltung zu bringen. Aber auch die zunehmende Bedeutung privater Pflegearbeit infolge der demografischen Alterung, ein erhöhter Erholungsbedarf aufgrund steigender Anforderungen im Beruf und ganz generell das Anliegen vieler Menschen, innerhalb der begrenzten Lebenszeit möglichst verschiedene Dinge anzupacken. Exemplarisch dafür steht die Aussage von Felix Howald, Direktor der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz mit einem Teilzeitpensum: «Das Leben bietet doch so viel mehr als nur den Job.»

Häufig werde Teilzeit arbeitenden Männern insgeheim mangelnde Motivation vorgeworfen, wenngleich das Gegenteil der Fall sei, erklärt im Brennpunkt dieser Ausgabe einer, der es wissen muss: Jürg Wiler setzt



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2014 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

109. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

Druckauflage: 4100
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2013:
Total verbreitete Auflage: 3534
Verkaufte Auflage: 3108
Gratisauflage: 426

Leserschaft

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

Titelbild

© Vetropack

35 ÉDITORIAL**36 EN BREF**

Perspectives

38 MEMBRES

Association Suisse d'Assurances

39 OPINION

Jürg Zellweger

40 ENTRETIEN

Bertrand Cardis, Décision SA

42 DROIT DU TRAVAIL

42 Congé à cause
d'une activité syndicale

44 Délai de réflexion
pour un congé immédiat

46 DOSSIER

46 Jürg Wiler, directeur de la campagne
«Der Teilzeitmann» sur le temps
partiel

48 Exemple 1: Felix Howald, Chambre
de commerce et d'industrie de
Suisse centrale

49 Exemple 2: Werner Dähler, CFF

50 Interview de Roland A. Müller: «Le
temps partiel accroît la flexibilité»

51 Faits et chiffres sur le temps partiel
en Suisse

52 ENTREPRISES

Vetropack

54 SÉCURITÉ SOCIALEAssurance AI: action attendue
en matière d'intégration**56 MARCHÉ DU TRAVAIL**Pour une application rapide et
pragmatique de l'initiative de l'UDC**57 ÉCLAIRAGE**

Michel Barde

58 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Allpura

60 INTERNATIONALBaisse du nombre de contrats
d'apprentissage en Allemagne

Entretien avec Bertrand Cardis, directeur de Décision SA à Ecublens

La rubrique Entretien accueille Bertrand Cardis, directeur de Décision SA. Depuis trente ans, cette entreprise vaudoise exploite les propriétés des matériaux composites. Décision SA suit résolument la ligne de la technologie la plus innovante, notamment au profit de l'aéronautique et de l'aviation. Les Class America d'Alinghi et les avions solaires de Solar Impulse figurent parmi les témoins les plus visibles et les plus connus dans le grand public du savoir-faire pointu de cette société. **Page 40**



Photo: Agathe Sappay

Dossier: la vogue du temps partiel

Plus d'une femme sur deux et un homme sur sept travaillent en Suisse à temps partiel. Avec un bon tiers de la population active dans ce cas, la Suisse est presque championne d'Europe, bien que les temps partiels en dessous de 90 pour cent d'activité soient très rares au niveau directorial. Dans notre Dossier, le directeur du projet «Der Teilzeitmann» et le directeur de l'Union patronale suisse expliquent pourquoi il en est ainsi, ce qui dissuade surtout les hommes et où se situe leur potentiel. Deux travailleurs à temps partiel nous parlent également de leurs expériences. **Dès la page 46**

Vetropack: un regain d'intérêt pour le verre



Photo: © Vetropack

Vetropack est l'unique entreprise en Suisse qui produit des emballages en verre pour l'industrie des boissons et des denrées alimentaires. Avec son siège administratif à Bülach et sa verrerie à Saint-Prex dans le canton de Vaud, l'entreprise familiale est toujours implantée en Suisse, mais elle réalise 80 pour cent de son chiffre d'affaires en Europe, surtout à l'Est. **Page 52**

Allpura: l'Association des entreprises suisses en nettoyage

Un vent mauvais souffle sur le secteur du nettoyage: des salaires en hausse et des prix sous pression font fondre les marges des entreprises. L'association de branche Allpura défend ses membres dans les négociations avec les syndicats, mais aussi dans les tractations avec les clients. Elle investit aussi dans la formation initiale et continue, notamment pour rendre les métiers du nettoyage plus attrayants aux yeux de la relève. **Page 58**

Teilzeitarbeit im Brennpunkt

Mehr als jede zweite Frau und jeder siebte Mann tut es: Teilzeit arbeiten. Die Schweiz steht mit gut einem Drittel Teilzeitarbeitsverhältnissen europaweit an zweiter Stelle, in Führungspositionen sind Pensen unter 90 Prozent jedoch rar. Weshalb dies so ist, was vor allem Männer an Teilzeitarbeit hindert und worin ihr Potenzial besteht, erklären im Brennpunkt der Kampagnenleiter von «Der Teilzeitmann» und der Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Ausserdem berichten zwei Teilzeitmänner von ihren Erfahrungen. **Ab Seite 14**

Vetropack: Schweizer Glashersteller expandiert in Osteuropa



Es begann 1911 mit der Glasproduktion im waadtländischen St. Prex, später kamen zwei weitere Glashütten in der Deutschschweiz dazu. Seit bald 30 Jahren expandiert die Vetropack-Gruppe hauptsächlich in Osteuropa. Dennoch versteht man sich nach wie vor klar als Schweizer Unternehmen, wie Claude R. Cornaz, CEO in vierter Generation, im Firmenporträt ausführt. Vetropack ist heute einer der führenden Verpackungsglas-Hersteller in Europa und der einzige für die Schweizer Getränke- und Lebensmittelindustrie. **Seite 22**

Bild: © Vetropack

Spitzentechnologie für «Alinghi» und Co.

Mit dem früheren America's Cup-Gewinner «Alinghi» und den Solarflugzeugen von «Solar Impulse» vertrauen zwei bekannte Namen des Segelsports beziehungsweise der Aeronautik auf Fachwissen aus Ecublens. Dort arbeitet die Décision SA seit 30 Jahren an der Entwicklung von Verbundwerkstoffen. Für den Generaldirektor und ehemaligen Olympiateilnehmer, Bertrand Cardis, hat der Erfolg von Décision viel mit Leidenschaft und Neugierde zu tun. **Seite 8**

Allpura: Sauberkeit hat ihren Preis

Der Gesamtarbeitsvertrag als Garant fairer Arbeitsbedingungen sowie attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten – das sind die zwei grossen Themen der Allpura. Der Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen will damit der Branche zu mehr Anerkennung und einem höheren Stellenwert in der Arbeitswelt verhelfen. Die Mitglieder müssen bei steigenden Mindestlöhnen auch höhere Preise für ihre Dienstleistungen verlangen können, erklärt Allpura-Geschäftsführer Bernhard Boegli im Verbandsporträt. **Seite 32**



Bild: zfg

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Schweizerischer
Versicherungsverband

7 STANDPUNKT

Jürg Zellweger

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Bertrand Cardis, Décision SA

10 ARBEITSRECHT

10 Kündigung wegen
gewerkschaftlicher Tätigkeit
12 Bedenkfrist bei fristloser Entlassung

14 BRENNPUNKT

14 Jürg Wiler, Kampagnenleiter «Der
Teilzeitmann», über Teilzeitarbeit
16 Beispiel 1: Felix Howald, IHZ
17 Beispiel 2: Werner Dähler, SBB
18 Interview mit Roland A. Müller:
«Teilzeit erhöht die Flexibilität»
19 Zahlen und Fakten zu Teilzeitarbeit

21 KOLUMNE

Sita Mazumder

22 UNTERNEHMEN

Vetropack

25 BILDUNG

Weiterbildungsgesetz

26 UNTERNEHMEN

Büromarkt

27 ARBEITSMARKT

Umsetzung der SVP-Initiative

28 SOZIALE SICHERHEIT

28 Invalidenversicherung
29 Ergänzungsleistungen

30 SERVICE

31 EVENTS

Tag der Berufsbildung

32 VERBANDSPORTRÄT

Allpura

Die Zahl der Erwerbstätigen steigt weiter an

Die Zahl der Erwerbstätigen in der Schweiz ist per Ende 2013 nochmals gestiegen. Das geht aus den neusten Erhebungen des Bundesamts für Statistik (BFS) hervor.

Im vierten Quartal 2013 arbeiteten in der Schweiz insgesamt 4,899 Millionen Erwerbstätige. Das waren 1,8 Prozent mehr als im vierten Quartal 2012. Die Zahl der erwerbstätigen Männer stieg um 1 Prozent, jene der Frauen um 2,8 Prozent. Auch in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ausgedrückt, betrug die Zunahme 1,8 Prozent (Männer 0,9 und Frauen 3,4 Prozent).

Unterschiedliche Entwicklung je nach Aufenthaltsstatus

Dabei stieg die Zahl der ausländischen Arbeitskräfte in der Vergleichsperiode

mit einem Plus von 41 000 respektive 3,7 Prozent auf 1,439 Millionen stärker an als jene der schweizerischen Arbeitskräfte: Bei letzteren kletterte die Zahl um 37 000 oder 1,1 Prozent auf 3,460 Millionen. Bei den ausländischen Erwerbstätigen legten vor allem die Kurzaufenthalterinnen und Kurzaufenthalter (Ausweis L) zu, die seit weniger als zwölf Monaten in der Schweiz leben. Bei den Niedergelassenen (Ausweis C) und bei den Grenzgängerinnen und Grenzgängern (Ausweis G) war der Anstieg weniger ausgeprägt. Die Zahl der Aufenthaltlerinnen und Aufenthaltler

(Ausweis B) sowie Personen mit Ausweis L, die seit mehr als zwölf Monaten in der Schweiz leben, war im gleichen Zeitraum dagegen rückläufig.

Gemäss der Definition des Internationalen Arbeitsamtes (ILO) waren im vierten Quartal 2013 193 000 Personen erwerbslos. Das waren 10 000 weniger als ein Jahr zuvor. Der Anteil der Erwerbslosen gemäss ILO lag damit bei 4,1 Prozent der Erwerbsbevölkerung (Vorjahr 4,4 Prozent). Die ILO-Zahlen sind generell höher als die Arbeitslosenzahlen des Seco, weil sie zum Beispiel auch die Ausgesteuerten einbeziehen. ■

Starkes Jahr für die Schokoladeproduzenten

Die Schweizer Schokoladeproduzenten blicken mit einer Absatzsteigerung von knapp 4 Prozent auf ein erfolgreiches Jahr 2013 zurück.

Das positive Ergebnis ist angesichts des starken Frankens, der Schweizer Schokoladeprodukte auf den meisten Exportmärkten verteuert und Importschokoladen verbilligt, bemerkenswert. Die gegenüber dem Vorjahr realisierte Mengen- und Umsatzsteigerung ist überwiegend dem Exportgeschäft zu verdanken, wie der Branchenverband Chocosuisse mitteilt.

Die 18 Schweizer Schokoladeproduzenten übertrafen 2013 das Ergebnis des Vorjahrs sowohl mengen- wie auch wertmässig. Mit einer um rund 6700 Tonnen auf 179 061 Tonnen (plus 3,9 Prozent) gesteigerten Verkaufsmenge konnte der Branchenumsatz um 3,1 Prozent auf 1,683 Milliarden Franken erhöht werden. Im Exportgeschäft konnte sich die Schokoladeproduktion trotz der Frankenstärke

behaupten, und auf dem Inlandmarkt wirkte sich die gestiegene Zuversicht der Konsumenten positiv auf den Absatz von Schokoladeprodukten aus. Die Gesamtproduktion wurde zu 61,2 Prozent (Vorjahr: 60,3 Prozent) im Ausland abgesetzt.

Mehr Exporte dank guter Rahmenbedingungen

Für 2014 hoffen die Schokoladeproduzenten, an die positive Entwicklung von 2013 anzuknüpfen, ihren Marktanteil auf dem auf hohem Niveau gesättigten Inlandmarkt zu halten und ihre Exporte weiter auszubauen. Mit Liebe zum Meistertum entwickelte Produkte von hoher und konstanter Qualität sind weiterhin die entscheidenden Voraussetzungen dafür. Vom Staat erwarten die Herstellerfirmen gute Rahmenbedingungen wie weitere Freihandelsabkommen, eine gesamtwirtschaftlich vernünftige Umsetzung der Swissness-Vorlage sowie den korrekten Ausgleich der durch die künstlich verteuerten Schweizer Agrarprodukte entstehenden Rohstoffpreisdifferenzen für Exportprodukte. ■

Schokoladetafeln machten letztes Jahr gut die Hälfte der verkauften Mengen aus.



Daniella Lützelschwab ist neues Geschäftsleitungs-Mitglied

Seit dem 1. Februar 2014 arbeitet Daniella Lützelschwab auf der Geschäftsstelle des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV). Sie hat als Geschäftsleitungs-Mitglied neu die Leitung des Ressorts Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht übernommen. Damit löst sie Ruth Der-

rer Balladore ab, die sich künftig als Senior Consultant des SAV mit spezifischen Projekten befasst.

Nach dem Studium der Rechtswissenschaften versah Daniella Lützelschwab verschiedene Funktionen in der Verwaltung des Kantons Basel-Stadt, trat danach in eine Rechtsschutzversicherung ein und wechselte per 1. Juli 2000 als Ressortleiterin zum Branchenverband Swissmem, dem Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie. Ab 2008 übernahm sie als Mitglied der Geschäftsleitung die Verantwortung für das Ressort Arbeitgeberpolitik und war in dieser Funktion auch für die Durchführung der Verhandlungen für den Gesamtarbeitsvertrag der MEM-Industrie verantwortlich.

Der SAV freut sich über die Zusammenarbeit mit Daniella Lützelschwab und begrüsst sie herzlich an Bord. ■

Daniella Lützelschwab arbeitet neu beim SAV.



Bild: Rob Lewis

Beiträge für höhere Berufsbildung

Die nationalrätliche Bildungskommission (WBK-N) empfiehlt die Stipendieninitiative zur Ablehnung. Sie unterstützt die Totalrevision des Ausbildungsbeitragsgesetzes als indirekten Gegenvorschlag des Bundesrats, hat diesen aber ergänzt. Aus Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands besonders erfreulich ist, dass die für den Arbeitsmarkt wichtige höhere Berufsbildung explizit in das Gesetz aufgenommen werden

soll. Es ist zu hoffen, dass dadurch auch Studierende der höheren Berufsbildung in den Genuss etwa von Ausbildungsdarlehen kommen können.

Begrüssenswert ist auch der Entscheid der WBK-N, dass der Kredit des Bundes für Ausbildungsbeiträge den einzelnen Kantonen nach Massgabe ihrer effektiven Beiträge ausgerichtet werden soll. So wird eine Verteilung von Bundesgeldern mit der «Giesskanne» verhindert. ■

Neuaufgabe der UVG-Teilrevision

Dank der Einigung der Sozialpartner kann die Teilrevision des Unfallversicherungsgesetzes neu aufgelegt werden. Der Schweizerische Arbeitgeberverband hatte sich massgeblich für eine Lösung eingesetzt, nachdem das Parlament das erste Reformpaket des Bundesrats 2011 zurückgewiesen hatte. Umso erfreuter ist er über das Bekenntnis der Sozial-

partner zu einem zukunftsfähigen Unfallversicherungsgesetz.

Der Vorschlag entspricht nicht nur den Vorstellungen des Parlaments, sondern greift auch die wichtigsten Teile des ersten Entwurfs wieder auf. Mit der Teilrevision will man in erster Linie Übererschädigungen verhindern und Deckungslücken schliessen. ■ (SAV)

AUSBLICK

Robuster Arbeitsmarkt

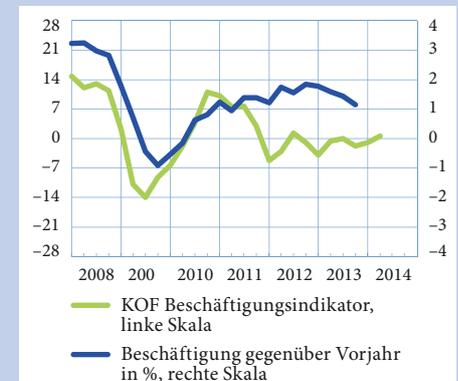
Die Aussichten für die Beschäftigung haben sich erneut etwas verbessert.

Der Beschäftigungsindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) ist wieder im positiven Bereich: Er erhöhte sich im Februar um 1,5 Punkte und liegt nun bei 0,6 Punkten. Im November des vergangenen Jahres lag er noch bei minus 0,9 Punkten. Der Anstieg deutet darauf hin, dass sich die Entwicklung der Beschäftigung in den nächsten Monaten noch etwas verbessert. Allerdings beurteilen die von der KOF befragten Unternehmen die Zahl ihrer Mitarbeitenden nach wie vor mehrheitlich als ausreichend.

Der höhere Indikator basiert vor allem auf der optimistischeren Einschätzung der Beschäftigung in Branchen, die vorher eher negative Beurteilungen abgaben. Das gilt hauptsächlich für die Banken, das Gastgewerbe und die Industrie. Sie nähern sich bei der Beurteilung wieder jenen Sektoren an, die in der jüngsten Vergangenheit neue Stellen geschaffen haben. Besonders zu erwähnen sind hier die Versicherer, das Gesundheitswesen oder Unternehmen aus dem Immobiliensektor. Die kleineren Unterschiede bei den branchenspezifischen Indikatoren lassen zudem eine breiter abgestützte Beschäftigungsentwicklung erwarten. ■

KOF Beschäftigungsindikator und Beschäftigung

(Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

Weiterhin auf Wachstumskurs

Die Schweizer Privatassekuranz hat ihre Leistungsfähigkeit auch 2013 unter Beweis gestellt und bleibt trotz anspruchsvoller Rahmenbedingungen auf Wachstumskurs. Damit sie ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern kann, ist sie aber auf eine praktikable Regulierungsstrategie angewiesen.

Das vergangene Geschäftsjahr der Schweizer Privatversicherer war geprägt durch ein stabiles Prämienwachstum, solide Finanzergebnisse und eine höhere Kosteneffizienz. «Die Privatversicherer haben ihren Beitrag an eine prosperierende Schweiz geleistet», bilanzierte Urs Berger, Präsident des Schweizerischen Versicherungsverbands (SVV), an der Jahresmedienkonferenz. «Mit einer Brutto-Wertschöpfung von 20 Milliarden Franken zählen die Versicherer zu den acht bedeutendsten Branchen des Landes. Bei der Produktivität liegen sie sogar an der Spitze», betonte Urs Berger.

Mehr Prämieinnahmen in der Schadenversicherung

Laut dem SVV haben sich die Prämieinnahmen 2013 in der Schadenversicherung insgesamt positiv entwickelt: Über alle Gesellschaften und Sparten kann mit einem Zuwachs des Prämienvolumens von etwa 1,6 Prozent gerechnet werden. Damit bewegt sich das Wachstum im Rahmen der Vorjahre. Insbesondere die volumenstarken Motorfahrzeug- und Feuerversicherungen haben zum Wachstum beigetragen. In der Motorfahrzeugversicherung stieg das Prämienvolumen um 2,1 Prozent, in der Feuer-, Elementar- und Schadenversicherung um 2 Prozent.

Auch in der Kranken- und Unfallversicherung nahm das Prämienvolumen mit einem Plus von 1 Prozent zu. Dazu trugen die höheren Prämieinnahmen in der Krankenzusatzversicherung bei – mit einem Plus von 1,8 Prozent. In der Unfallversicherung war die Entwicklung mit einem Minus von 1,3 Prozent wie in den vergangenen Jahren rückläufig. Der Rückgang ist eine Folge der Tariffiberalisierung und des verstärkten Wettbe-

werbs sowie der rückläufigen Anzahl von IV-Fällen.

Kollektivleben-Geschäft wächst

Im Geschäft mit Lebensversicherungen rechnet der SVV trotz des anhaltend tiefen Zinsniveaus und eines anspruchsvollen regulatorischen Umfelds mit einem beachtlichen Wachstum von 5,4 Prozent. Grund ist vor allem die positive Entwicklung im Kollektivleben-Geschäft: Für 2013 wird ein Wachstum der Prämieinnahmen von 7,9 Prozent erwartet. Das deutliche Plus von 12 Prozent bei den Einmalprämien spiegelt die ungebrochen starke Nachfrage nach dem Vollversicherungsmodell, wie es nur die Privatversicherer anbieten. Diese ökonomische Realität ist nach Ansicht des SVV in der Debatte um die Reform der Altersvorsorge nicht ausser Acht zu lassen. Bei den periodischen Prämien haben eine höhere Quote der Erwerbstätigen und Lohnerhöhungen zu einem Zuwachs von 2,6 Prozent geführt.

Das Prämienvolumen in der Einzel-Lebensversicherung ist mit einem Rückgang um 1,2 Prozent wie in den Vorjahren erneut geschrumpft. Um diesen Trend umzukehren und die Attraktivität von Einzel-Lebensversicherungen mit Einmalprämien wieder zu erhöhen, fordert der SVV seit Jahren, die Stempelsteuer von 2,5 Prozent auf diese Produkte abzuschaffen.

Regulierung: klare Ziele nötig

Mit Blick auf die Zukunft sind die Versicherer wegen ihres aktuellen Erfolgs und guter Konjunkturaussichten optimistisch. SVV-Präsident Urs Berger warnte aber auch vor den Herausforderungen, die mit dem regulatorischen Umfeld verbunden sind: «Vielfältige Ansprüche aus unterschiedlichen Bereichen wie Steu-

ern, Konsumentenschutz, Finanzstabilität, Aufsichtsrecht oder auch Gender-Themen führen zu zahlreichen und teilweise unkoordinierten Regulierungen diverser Amtsstellen. Die Folgen sind Ineffizienzen und Einschränkungen, die unserer Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit schaden.» Deshalb brauche es für die Schweiz eine Regulierungsstrategie, die klare Ziele und praktikable Regulierungsgrundsätze definiere.

Im Zuge des Regulierungsausbaus seit der Finanzkrise 2008 hat die Aufsicht laut SVV viel für die Sicherheit der Versicherungsunternehmen und damit für den Schutz der Kunden unternommen. Ende 2012 betrug die anrechenbaren Eigenmittel sämtlicher Schweizer Versicherungsgesellschaften mehr als 90 Milliarden Franken – bei einer Bilanzsumme von insgesamt knapp 600 Milliarden. Gemäss dem Schweizer Solvenztest SST erreichte die Branche eine Deckung von 190 Prozent – das ist fast doppelt so hoch wie die Interventionschwelle.

Dialog mit der Aufsicht

Nun ist gemäss dem SVV aber der Zeitpunkt gekommen, um auch Anpassungen im internationalen Umfeld in Angriff zu nehmen. Im Vordergrund stehen dabei die Gleichwertigkeit und gegenseitige Anerkennung der Aufsichten auf globaler Stufe, damit die Schweizer Versicherer im internationalen Wettbewerb nicht benachteiligt werden. Für die Erreichung dieser Ziele muss der Dialog zwischen Aufsichtsbehörde und den Unternehmen weiter gefördert werden. ■ (MM/Pf.)

Nah am Arbeitsmarkt bleiben

2014 ist das «Jahr der Berufsbildung». Das ist gut. Doch wo besteht Handlungsbedarf? Die wichtigsten Ziele und Massnahmen aus Arbeitgebersicht. **Jürg Zellweger**



Bild: Rob Lewis

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die politische Elite im Land schätzt die Berufsbildung oder weiss zumindest, dass mit diesem Thema Sympathien in der Bevölkerung geschaffen werden können: Bundespräsident Didier Burkhalter hat in seiner Neujahrsansprache die Berufslernenden in seinem Departement namentlich erwähnt. Auch der amtierende «höchste Schweizer», Nationalrats-Präsident Ruedi Lustenberger, hat in seiner Antrittsrede das duale Berufsbildungs-System als Lebensschule par excellence hervorgehoben. Und Wirtschafts- und Bildungsminister Johann Schneider-Ammann hat mit Blick auf die Berufsmeisterschaften «Swiss Skills» 2014 zum «Jahr der Berufsbildung» erklärt. Doch welche Themen sind in diesem Bereich anzugehen? Aus Arbeitgebersicht gilt es folgende Schwerpunkte zu setzen:

Erstens sollte das Jahr der Berufsbildung genutzt werden, um letztere als hochwertige Bildung für alle Wirtschaftssektoren und als Sprungbrett für Karriere und Weiterqualifikation besser in den Köpfen zu verankern. Viele Fakten sprechen für die Berufsbildung, doch es braucht besondere Anstrengungen, um ihr gesellschaftliches Prestige zu erhöhen – speziell wenn es um die Wahl von Beruf und Ausbildung geht. Zudem sollten die zuständigen Verbände die Ausbildungen laufend bedürfnis- und bedarfsgerecht weiterentwickeln, damit ihre hohe Qualität erhalten bleibt.

Zweitens muss die Leistungsfähigkeit der Berufsbildung international bekannter werden.

Hier muss die Schweiz endlich mit dem «Kopenhagen-Prozess» vorwärts machen: Die Kompetenzen von Abschlüssen sind europaweit transparent darzustellen und gegenüber den Arbeitgebern entsprechend zu kommunizieren. Es muss klar aufgezeigt werden, dass Lernen als Kombination von Praxiserfahrung und Theorie zu sehr guten Ergebnissen führt. Die Diskussionen um Berufstitel in der höheren Berufsbildung, die sich an die akademische Welt und deren Prestige anlehnen, sind zwar verständlich, besonders wenn es in Sachen Transparenz nicht vorwärts geht. Aber: Holt man sich mit akademisch klingenden Titeln nicht auch die entsprechende akademische Logik ins «Berufsbildungs-Haus» – quasi als trojanisches Pferd? Drittens verdient die höhere Berufsbildung endlich eine systematische öffentliche Finanzierung, die das private Engagement der Studierenden und ihrer Arbeitgeber angemessen ergänzt. Der heutige Subventions-Wirrwarr ist nicht mehr haltbar. Gesicherte Rahmenbedingungen in der höheren Berufsbildung können auch dazu beitragen, die Grundbildung nicht zu überladen. Die öffentliche Hand sollte die Teilnehmer entlasten, sich aber aus der Gestaltung der Kurse und der Bildungsgänge heraushalten. Daher kommt bei eidgenössischen Prüfungen eigentlich nur eine direkte Unterstützung der Betroffenen in Form von pauschalen Rückvergütungen oder Darlehen infrage. Auch hier gilt es, bald die nötigen Grundsatzentscheide zu treffen.

Last but not least: Bei allen berufspolitischen Massnahmen sollte man auf ihre Hauptakteure fokussieren. Die individuellen Entscheidungen und Investitionen der Lernenden und der Unternehmen bestimmen letztlich die Attraktivität und Zukunft der Berufsbildung. Angesichts der vielen Stakeholder in dieser Szene und der Verlockungen für die Politik, sich auch in diesem Bildungsbereich inhaltlich einzubringen, ist diese Forderung wichtig. Denn: Die Weiterentwicklung des Berufsbildungs-Systems muss sich immer am Arbeitsmarkt und den Bedürfnissen seiner Akteure orientieren. ■

Bertrand Cardis, Generaldirektor der Décision SA

«Wir wollen ein starkes Standbein in der Industrie»

Die Décision SA in Ecublens (VD) arbeitet seit 30 Jahren an der Entwicklung von Verbundwerkstoffen. Das Unternehmen setzt auf innovative Technologien, die in der Aeronautik, im Schiffbau oder in der Industrie Verwendung finden. Die «Alinghi», die frühere Siegerjacht des America's Cup, und die Solarflugzeuge von «Solar Impulse» gehören zu den bekanntesten Nutzern des Know-hows von Décision. Generaldirektor Bertrand Cardis über das Erfolgsrezept und die Ziele der Firma. **Agathe Seppsey**

Herr Cardis, was zeichnet Ihre Firma aus?

Bertrand Cardis: Das Unternehmen Décision ist vor allem eine Geschichte, die von Leidenschaft und Herausforderungen geprägt ist. Unsere Firma wurde 1984 für den Bau der Segeljacht «UBS Switzerland» gegründet. Heute nimmt sie dank des Know-hows, das sie sich mit Karbon-, Glas- und Aramidfasern erarbeitet hat, in diesem Bereich in Europa einen Spitzenplatz ein. Das ist zweifellos der Kombination von Technik und Leistungswillen zu verdanken.

Worin besteht diese Kombination konkret?

Einerseits lenken uns die innovativen technischen Eigenschaften von Verbundwerkstoffen immer stärker in Richtung moderne Spitzentechnologie. Andererseits sind unsere Produktentwicklungen stark von emotionalen Werten geprägt, und das ist für das ganze Team ein Ansporn. Wenn wir sehen, wie unsere Katamarane vom Typ «Décision 35» die Zielinie der Regatta Bol d'Or überqueren, ist das für

Die Schweiz erleichtert dank der vorteilhaften Gestaltung des Arbeitsrechts die Personalsuche. Für unsere Branche ist zudem die Personenfreizügigkeit sehr wichtig: Sie ermöglicht es uns, qualifiziertes Personal anzustellen, das mit der Materie vertraut ist. Es gibt nämlich in der Schweiz keine spezifische Ausbildung im Bereich Verbundwerkstoffe. Deshalb sind zum Beispiel die beruflichen Qualifikationen von französischen Fachkräften, die über eine umfassende Ausbildung in diesem Bereich verfügen, für unser Unternehmen von zentraler Bedeutung. Wir selber bilden unsere Angestellten dann «on the job» aus und machen sie so zu Spezialisten.

Wie funktioniert das Unternehmen intern?

Unsere Angestellten stammen aus verschiedenen Berufsgattungen: Da gibt es Karoseriespengler, Schreiner, Ingenieure, Maler und Schiffsarchitekten. Sie alle arbeiten hervorragend zusammen. Die Dynamik, die zwischen den Angestellten und den Direktionsmitgliedern herrscht, ist ein ganz wichtiger Baustein unseres Erfolgs. Die regelmässigen Gespräche zwischen den Projektverantwortlichen fördern den Austausch und die Kreativität. Zudem machen wir einmal am Tag gemeinsam Pause und können so in einer entspannten Atmosphäre das Gespräch mit allen Mitarbeitenden suchen. Wir haben flache Hierarchien und pflegen gemeinsame Werte wie Professionalität, freie Meinungsäusserung und den Zugang zu Informationen. Damit fahren wir bestens.

Welches ist der Schlüssel für Ihren Erfolg?

An die erste Stelle möchte ich die menschliche Dimension setzen. Sie hat der Entwicklung des Unternehmens einen beachtlichen Schub verliehen. Was ursprünglich ein individueller Plan war, hat dank Synergien mit motivierten Persönlichkeiten Feuer gefangen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass man sich mit den richtigen Personen umgibt.

«Wir haben in unserer Firma flache Hierarchien und pflegen gemeinsame Werte. Damit fahren wir bestens.»

uns immer ein grosses Vergnügen. Zudem bringt uns jedes Projekt, das wir verfolgen, dazu, nach noch nie dagewesenen Lösungen zu suchen. Egal, ob es sich um den Schiffbau, die Aeronautik, den Sport, die Industrie oder ein Bauprojekt handelt. Und egal, welche Schwierigkeiten damit verbunden sind. Wir stehen permanent vor neuen Herausforderungen. Das ist gleichsam der Wind, der unsere Segel bläht und uns anspornt, ständig voranzukommen.

Ist es schwierig, das Personal zu finden, das Sie für Ihre Tätigkeiten benötigen?



Bertrand Cardis hat sowohl sportliche wie auch berufliche Erfahrungen mit Schiffen und der Aeronautik gesammelt. Nach dem 1981 an der ETH Lausanne erworbenen Diplom als Maschinenbauingenieur machte er eine Weltumsegelung. 1984 nahm er an den Olympischen Spielen in Los Angeles teil. Sein sportliches und technisches Know-how haben entscheidend zum Erfolg der Décision SA beigetragen.

Das kontinuierliche Engagement und die Motivation meiner Angestellten halten die Dynamik aufrecht. Ein weiterer Punkt: Die Firma Décision verfolgte von Beginn weg die Strategie, sämtliche Gewinne in die Forschung und Entwicklung zu reinvestieren. Forschung und Entwicklung sind in unserer Branche zentrale Bereiche. Dank der umgehenden Umsetzung unserer Forschungsergebnisse konnten wir unser Know-how ausbauen. Unsere Kunden profitieren von einem massgeschneiderten Service: Wir begleiten sie während der gesamten Projektdauer von der Planung bis zur Nachbetreuung und Kontrolle. Wir haben Lust, Neues zu kreieren und sind unbegrenzt neugierig. Ich bin überzeugt, dass es letztlich diese Kombination ist, die den Motor von Décision antreibt.

Wie öffnen Sie sich gegenüber den neuen Märkten?

Im Dezember 2013 haben die französische Gesellschaft Multiplast und Décision die Gruppe Carboman SA gegründet. Damit wollen wir in der Industrie Fuss fassen. Dank des Zusammengehens wird diese neue Industriegruppe zum europäischen Marktleader im Bereich Wettkampfbote und Herstellung von industriellen Produkten aus Verbund-

werkstoffen, die grosse Abmessungen aufweisen. Nach unserem Verständnis hat die Technologie einen Reifegrad erreicht, der eine Erweiterung der Anwendungsgebiete von Verbundwerkstoffen nahelegt. Parallel dazu haben wir auch den Sektor der Aeronautik-Zulieferer im Visier. Dabei geht es auch darum, zu diversifizieren. Der Markt für Motorboote der Spitzenklasse und die Eisenbahn-Transportindustrie bieten hier interessante Gelegenheiten.

Welches sind aus Ihrer Sicht die herausragenden Stärken respektive Schwächen des Arbeitsplatzes Schweiz?

Die Schweiz bietet stabile und positive Arbeitsbedingungen. Dieser solide Rahmen begünstigt den guten Geschäftsgang des Unternehmens. Zudem ist die Tradition der Innovation seit Jahrzehnten in unserem Land verankert; sie wird von Generation zu Generation weitergegeben. Einen Wermutstropfen bildet gegenwärtig der starke Franken. Paradoxerweise ist der starke Franken aber auch ein Element, das uns dazu zwingt, noch effizienter zu werden. Dank unserer Zusammenarbeit mit den Universitäten im Genferseegebiet und mit der ETH bewegen wir uns in einem privile-

gierten Umfeld. All diese Elemente, in Verbindung mit der Tradition des Fortschritts in der Region, erlauben es uns, einen Vorsprung zu wahren.

Welchen Traum möchten Sie sich mit der Firma künftig erfüllen?

Unser wichtigstes Ziel auf mittlere Frist ist es, ein starkes Standbein in der Industrie aufzubauen. Um das Überleben des Unternehmens garantieren zu können, müssen die Konstruktionsprozesse systematisiert werden. Es geht auch darum, den Know-how-Transfer zu erleichtern. Eines Tages, so hoffen wir, werden zu Land, zu Wasser und in der Luft Produkte der Marke Décision zu finden sein, die uns eine langfristige Sichtbarkeit verschaffen werden. In der Zwischenzeit können Sie sich dafür bereit halten, dem zweiten Solarflugzeug von Solar Impulse zuzuschauen. Das wird schon bald in die Lüfte abheben! ■

Agathe Seppay ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne.

Urteil

Kündigung wegen gewerkschaftlicher Tätigkeit

Wird einem gewählten Arbeitnehmervertreter gekündigt, muss der Arbeitgeber beweisen, dass er einen begründeten Anlass zur Kündigung hat. GAV-Bestimmungen sind darauf zu überprüfen, ob sie zusätzliche Sanktionen für den Fall einer Entlassung vorsehen.

Sachverhalt

X. & Cie, Kollektivgesellschaft mit Sitz in Genf, stellte die in Genf ansässige A. auf den 18. November 2005 als temporäre Verkaufsmitarbeiterin ein.

Wie die Gewerkschaft Z. hatte auch X. den für sämtliche Mitarbeitenden von X. geltenden Rahmenarbeitsvertrag des Detailhandels 2008–2010 unterzeichnet. Art. 17.2 dieses Vertrages lautet wie folgt: «Mitarbeitende dürfen aufgrund ihrer Tätigkeit als Arbeitnehmervertreter, Gewerkschaftsdelegierte oder Mitglieder der Personalkommissionen nicht diskriminiert werden.»

A. war Mitglied der Gewerkschaft Z. Sie vertrat Z. unter anderem in Sitzungen der paritätischen Kommission des Rahmenarbeitsvertrages des Genfer Detailhandels sowie in tripartiten Sitzungen. An der Weihnachtsfeier mit den Familien des Personals vom 10. Dezember 2006 trug sie eine Plakette, die den gewerkschaftlichen Konflikt über den Abendverkauf thematisierte. Anfang 2007 verteilte sie im Innern des Geschäfts Flugblätter, was ihr nach Beschwerden von Kolleginnen und Kollegen eine Verwarnung von X. eintrug, deren Berechtigung von Z. angefochten wurde. Im Dezember 2008 wurde sie zur Präsidentin der Genfer Sektion von Z. gewählt. In einer Zeit gespannter Beziehungen zwischen der Gewerkschaft Z. und X. wurde A. als Mitglied der Personalkommission vorgeschlagen, welche die Z. in den Geschäften X. bilden wollte.

Das Verhalten von A. bei der Arbeit gab Anlass zur Kritik. Anlässlich zweier Beurteilungsgespräche im Jahr 2008 hielt ihr Vorgesetzter unter anderem fest, ihre Beziehungen zu den meisten Kolleginnen und Kollegen seien schlecht,

sie habe Kommunikationsschwierigkeiten, und es falle ihr schwer, Kritik von ihren Vorgesetzten zu akzeptieren. Sie sei zwar sehr zuvorkommend, wenn jemand Probleme mit dem Arbeitgeber habe, werde von ihren Kolleginnen und Kollegen sowie von ihren direkten Vorgesetzten jedoch als autoritär und arrogant empfunden. Die Personalchefin bestätigte, A. würde ihre Kolleginnen und Kollegen beschimpfen. Der Verkaufsleiter erklärte, zwei Kolleginnen von A. seien von ihr nach eigenen Angaben herablassend und geringschätzig behandelt worden, worauf eine von ihnen sogar mit Schlafproblemen zu kämpfen gehabt habe. Ihr Vorgesetzter sagte aus, sie habe systematisch alles bestritten und keinerlei Anregungen akzeptiert.

In einem Artikel, der am 24. Dezember 2008 in der Tribune de Genève erschien, erklärte A., die ohne Hinweis auf ihre gewerkschaftliche Tätigkeit als Verkäuferin in einem Genfer Warenhaus präsentiert wurde: «Es stimmt nicht, dass wir uns freiwillig für die Arbeit an gewissen Abenden zur Verfügung stellen. Die meisten Geschäfte zwingen den wöchentlichen Arbeitsplan auf. In gewissen Wochen kürzen sie die Arbeitszeit willkürlich, was uns zwingt, diese Stunden im Abendverkauf zu leisten (...).»

Mit Schreiben vom 18. Februar 2009 erhielt A. von X. die Entlassung auf den 30. April 2009. Begründet wurde diese mit ihrem Verhalten am Arbeitsplatz und ihrer Erklärung gegenüber der Zeitung, die dem Ansehen des Unternehmens geschadet habe.

Aus den Erwägungen

2.1 Die Parteien hatten einen Einzelarbeitsvertrag geschlossen (Art. 319 Abs. 1



OR). X. hat das Arbeitsverhältnis mit A. ordentlich gekündigt (Art. 335 und 335c OR).

A. behauptet, diese Kündigung sei missbräuchlich im Sinne von Art. 336 Abs. 1, lit. b OR (Kündigung, weil die andere Partei ein verfassungsmässiges Recht ausübt), Art. 336 Abs. 2, lit. a OR (Kündigung, weil der Arbeitnehmer einem Arbeitnehmerverband angehört oder eine gewerkschaftliche Tätigkeit rechtmässig ausübt) und Art. 336 Abs. 2, lit. b OR (Kündigung, während der Arbeitnehmer gewählter Arbeitnehmervertreter in einer betrieblichen oder in einer dem Unternehmen angeschlossenen Einrichtung ist).

Um zu beurteilen, ob die Bedingungen einer dieser Bestimmungen erfüllt sind, ist zunächst der tatsächliche Kündigungsgrund zu ermitteln; dabei handelt es sich um eine Tatsachenfrage, und die Beweislast liegt beim Arbeitnehmer als Kläger. Kann der Arbeitnehmer jedoch nachweisen, dass die Kündigung ausgesprochen wird, während er gewählter Arbeitnehmervertreter in einer betrieblichen oder in einer dem Unternehmen angeschlossenen Einrichtung ist, muss der Arbeitgeber beweisen, dass er einen begründeten Anlass zur Kündigung hatte (Art. 336 Abs. 2, lit. b OR). Bestehen mehrere tatsächliche Kündigungsgründe und sind einige von ihnen nicht zulässig, ist – ebenfalls durch Feststellung der Tatsachen – zu ermitteln, ob die Kündigung auch ohne die unzu-



Illustration: Livia Lüthi

lässigen Gründe hätte ausgesprochen werden können.

Sind die Bedingungen einer der angeführten Bestimmungen erfüllt, so darf nicht daraus abgeleitet werden, dass die Kündigung nichtig oder anfechtbar ist und dass der Arbeitnehmer weiterhin Anspruch auf seinen Lohn hat. Eine missbräuchliche Kündigung gibt dem Arbeitnehmer nur Anspruch auf die in Art. 336a OR vorgesehene Entschädigung.

Eine Verbindung mit einem Anspruch auf Genugtuung nach Art. 49 OR kann nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn der Arbeitnehmer eine Verletzung seiner Persönlichkeit erlitten hat, die sich deutlich von derjenigen unterscheidet, die sich bereits aus einer missbräuchlichen Kündigung ergeben hat. Im vorliegenden Fall geht aus den kantonalen Feststellungen nicht hervor, dass A. eine andere Verletzung ihrer Persönlichkeit als diejenige erlitten hat, die sich aus der Kündigung ergibt, sodass sie bei einer missbräuchlichen Kündigung nur

Anspruch auf die in Art. 336a OR vorgesehene Entschädigung hat.

Damit aber eine solche Entschädigung gewährt werden kann, muss der Arbeitnehmer die in Art. 336b OR verankerten Fristen beachtet haben. Dabei handelt es sich um Verwirkungsfristen, weshalb ihre Nichteinhaltung zum Verlust des Anspruchs führt.

Vorerst ist die Frage zu klären, ob diese Fristen eingehalten wurden.

2.2 Vermutlich zur Umgehung dieses Problems behauptet A., die Kündigung sei ganz nichtig (Art. 20 OR), weil sie gegen Art. 17.2 des anwendbaren Gesamtarbeitsvertrages verstosse.

Es stellt sich somit ein Problem der Auslegung der geltend gemachten Bestimmung.

Aus der angerufenen Bestimmung geht hervor, dass die Diskriminierung oder Entlassung von Mitarbeitenden aufgrund ihrer Tätigkeit als Arbeitnehmervertreter, Gewerkschaftsdelegierte oder Mitglieder der Personalkommissionen untersagt ist. Es ist jedoch festzustellen, dass in dieser Bestimmung keinerlei Sanktionen für den Fall ihrer Verletzung vorgesehen sind. Im konkreten Entlassungsfall soll die Bestimmung die Arbeitnehmervertreter, die Gewerkschaftsdelegierten und die Mitglieder der Personalkommissionen bei ihrer Tätigkeit schützen. Dasselbe Anliegen findet man in Art. 336 Abs. 2, lit. a und b OR. Ist keine besondere Sanktion vorgesehen, so muss man annehmen, dass diese Bestimmung den gesetzlichen Schutz, der bereits in Art. 336 Abs. 2, lit. a und b OR verankert ist, ergänzen oder präzisieren soll. Man darf deshalb die erwähnte Bestimmung nicht dahin gehend auslegen, dass die Parteien die Nichtigkeit oder Anfechtbarkeit von dagegen verstossenden Kündigungen gewollt ha-

ben; in Wirklichkeit handelt es sich um eine Ergänzung, die sich in das Rechtssystem einordnet, sodass bei ihrer Verletzung nur die in Art. 336a OR vorgesehene Sanktion zu gewärtigen ist. Da damit ohne weitere Präzisierung des Verfahrens oder der Sanktion nur das Rechtssystem ergänzt wird, ist davon auszugehen, dass auch Art. 336b OR anwendbar ist.

2.3 Deshalb ist in jedem Fall zu prüfen, ob A. die Verfahrensregeln von Art. 336b OR beachtet hat.

Wer gestützt auf Art. 336 und 336a OR eine Entschädigung geltend machen will, muss gegen die Kündigung längstens bis zum Ende der Kündigungsfrist bei der kündigenden Partei schriftlich Einsprache erheben (Art. 336b Abs. 1 OR). In der Tat wurde festgestellt, dass A. durch Vermittlung ihrer Gewerkschaft diese Frist eingehalten und Einsprache gegen die Kündigung erhoben hat. Diese Frage wird im Übrigen nicht bestritten.

Einigen sich die Parteien (wie im vorliegenden Fall) nicht über die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses, so kann die Partei, der gekündigt worden ist, ihren Anspruch auf Entschädigung geltend machen; wird nicht innert 180 Tagen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine Klage anhängig gemacht, ist der Anspruch verwirkt (Art. 336b Abs. 2 OR).

Es wurde aber festgestellt, dass A. nicht innert 180 Tagen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, das im Entlassungsschreiben auf den 30. April 2009 festgelegt worden war, eine Klage anhängig gemacht hat.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 1. November 2012 (4A_316/2012) (Übersetzung aus dem Französischen)

Darf ein in der Personalkommission aktiver Mitarbeitender aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden?
Was ist bei der Zustellung von Pensionskassenausweisen an die Arbeitnehmenden zu beachten?
Antworten finden Sie in:

SAE 2013

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

*Urteil***Bedenkfrist bei fristloser Entlassung**

Die Bedenkfrist zwischen Kenntnisaufnahme des Kündigungsgrundes und der fristlosen Entlassung kann je nach Umständen 1 bis 3 Tage betragen. Bei ungerechtfertigter fristloser Kündigung kann zusätzlich zu dem, was bei normaler Kündigung noch verdient worden wäre, eine Entschädigung zugesprochen werden.

Sachverhalt

Die X. AG ist eine Gesellschaft, deren Zweck die Betreibung einer Apotheke und Parfümerie ist. A. arbeitete ab dem 1. November 2007 als diplomierte Pharma-Assistentin für X. mit einer zweimonatigen Kündigungsfrist.

Am 16. November 2009 kündigte X. das Arbeitsverhältnis mit A. auf den 30. November 2009. Als Grund für diese ordentliche Kündigung wurden die finanziellen Schwierigkeiten des Unternehmens angeführt. A. wurde gleichentags von der Arbeitspflicht freigestellt.

Aus den Erwägungen

4. Es ist zu prüfen, ob die fristlose Entlassung von A. aus wichtigen Gründen erfolgte.

Die fristlose Kündigung aus wichtigen Gründen ist eine ausserordentliche Massnahme und soll mit Zurückhaltung erfolgen.

Nach Rechtsprechung müssen die zur Rechtfertigung einer sofortigen Kündigung geltend gemachten Vorkommnisse zum Verlust des Vertrauensverhältnisses als Grundlage des Arbeitsverhältnisses geführt haben. Nur eine besonders schwere Verfehlung des Arbeitnehmers rechtfertigt seine fristlose Entlassung; ist die Verfehlung weniger schwer, kann sie nur dann eine fristlose Kündigung zur Folge haben, wenn sie sich trotz einer oder mehrerer Verwarnungen wiederholt hat.

Die Partei, die wichtige Gründe geltend machen will, hat dies grundsätzlich ohne Verzug zu tun, worunter eine Willensäusserung nach einer kurzen Bedenkzeit zu verstehen ist. Deren Dauer hängt von den Umständen ab; eine Frist von einem bis drei Arbeitstagen wird als angemessen erachtet. Eine zusätzliche Frist wird demjenigen, der das

Arbeitsverhältnis auflösen will, nur gewährt, wenn die besonderen Umstände des Einzelfalles eine Ausnahme von dieser Regel erfordern. Die Beweislast, dass die Kündigung nicht zur Unzeit erfolgt ist, liegt bei der kündigenden Partei (Art. 8 ZGB).

Über das Vorhandensein solcher Umstände entscheidet der Richter nach seinem Ermessen (Art. 337 Abs. 3 OR). Er hat seine Entscheidung nach Recht und Billigkeit zu treffen (Art. 4 ZGB). Dabei hat er alle Elemente des Einzelfalles zu berücksichtigen, namentlich die Stellung und Verantwortung des Arbeitnehmers, die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie die Art und Schwere der Verfehlungen.

Den Beweis für das Bestehen wichtiger Gründe hat diejenige Partei zu erbringen, die sie geltend macht (Art. 8 ZGB).

Im vorliegenden Fall kündigte X. das Arbeitsverhältnis zunächst am 16. November 2009 unter Geltendmachung finanzieller Schwierigkeiten auf den 30. November 2009. In einem zweiten Schritt wurde A. am 30. November 2009 mit der Begründung, sie habe sich selbst ohne Berechtigung wiederholt 40 Prozent Rabatt auf zahlreichen Parfümerieprodukten gewährt, fristlos entlassen. Anschliessend habe X. zudem festgestellt, dass A. mehr Produkte gekauft habe, als sie für rein persönlichen Gebrauch benötigt habe, und dass sie Verkäufe sofort storniert habe.

Die von X. erhobenen Vorwürfe können im vorliegenden Fall nicht als ausreichende Gründe zur Rechtfertigung der sofortigen Entlassung von A. betrachtet werden. Einerseits sind sie nicht genügend schwer, um zu einem nicht wiedergutzumachenden Verlust des Vertrauensverhältnisses zwischen den Parteien zu führen. Andererseits wurde



aber vor allem keiner von ihnen rechtsgenügend bewiesen. Es ist nämlich nichts zur Stützung der Behauptung von X. aktenkundig, ganz im Gegenteil: Die Ermittlungen haben ergeben, dass dem Personal der Apotheke ein Rabatt von 40 Prozent und teilweise noch mehr gewährt wurde, vor allem bei der Liquidation von Produkten oder wenn dieser Rabatt auch der Kundschaft gewährt wurde. Es bestand keine monatliche Obergrenze für derartige Käufe und die Mitarbeitenden durften auch Produkte für ihre Angehörigen kaufen. In Bezug auf die Probleme im Zusammenhang mit dem Lager der Apotheke geht aus Zeugenaussagen hervor, dass für den Zugang zum System kein Sicherheitscode erforderlich war, und dass das Lager gemeinsam von allen Mitarbeitenden verwaltet wurde. Im Übrigen haben Zeugen bestätigt, dass nach dem Abgang von A. weiterhin Fehler im Lager der Apotheke bestanden.

Was die übrigen gegen A. erhobenen Vorwürfe betrifft, nämlich Vertrauensmissbrauch und Diebstahl, ist festzuhalten, dass die Staatsanwaltschaft das vom Arbeitgeber eingeleitete Strafverfahren eingestellt hat. Die von X. erhobenen Vorwürfe erfüllten die Voraussetzungen für eine Straftat nicht.

Demzufolge war die fristlose Entlassung von A. nicht gerechtfertigt.

5. A. verlangt 9000 Franken Lohn, auf die sie bei ordentlicher Beendigung des



Illustration: Livia Lüthi

ohne jedoch die Berechnung durchzuführen.

Im vorliegenden Fall war die fristlose Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht gerechtfertigt. Die Arbeitnehmerin war am 1. November 2007 eingestellt worden. Bei der fristlosen Entlassung vom 30. November 2009 befand sie sich im dritten Dienstjahr und hatte somit Anspruch auf eine Kündigungsfrist von zwei Monaten auf Ende eines Monats. Ihr Arbeitsverhältnis hätte somit am 31. Januar 2009 enden müssen, da die Klägerin zuvor am 19. November 2009 ordentlich entlassen worden war.

A. hat demzufolge bis zu diesem Datum Anspruch auf ihren Lohn.

6. A. verlangt 13 500 Franken (3 Monatslöhne) als Entschädigung wegen ungerechtfertigter fristloser Entlassung.

Bei ungerechtfertigter fristloser Kündigung kann der Richter dem Arbeitnehmer eine Entschädigung zusprechen, die er nach freiem Ermessen unter Würdigung aller Umstände festlegt. Diese Entschädigung darf jedoch den Lohn des Arbeitnehmers für sechs Monate nicht übersteigen (Art. 337c Abs. 3 OR).

Die Entschädigung gemäss Art. 337c Abs. 3 OR hat einen doppelten Zweck: Sie dient einerseits der Bestrafung und andererseits der Wiedergutmachung. Der Wiedergutmachungszweck der Entschädigung ergibt sich aus der Wortwahl des Gesetzgebers (Entschädigung); er lässt sich auch von der Tatsache herleiten, dass sie nicht wie eine Strafbusse an den Staat, sondern an das Opfer selbst auszurichten ist. Allerdings handelt es sich bei der Entschädigung nicht um einen Schadenersatz im klassischen Sinne, denn sie ist selbst dann geschuldet, wenn das Opfer keinen Schaden erleidet oder nachweist; sie ist ein Schadenersatz *sui generis*, der einer Konventionalstrafe nahekommt. Sie ist vom Richter nach Billigkeit festzusetzen. Da ihn das Gesetz zwingt, allen fallspezifischen Umständen Rechnung zu tragen, darf er unter anderem die Dauer des Arbeitsverhältnisses, die wirtschaftlichen Folgen der Entlassung, welche die Folgen der verletzten Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers verschärfen können, die Schwere der Persönlichkeitsverletzung der entlassenen Person und das

Verhalten der Parteien bei der Kündigung des Arbeitsverhältnisses nicht unberücksichtigt lassen.

In einem Leitentscheid vom 6. September 1990 erklärte das Bundesgericht nach einem Rückblick auf die Entstehungsgeschichte von Art. 337c Abs. 3 OR die Bezahlung einer solchen Entschädigung zur Allgemeinregel, von der im Einzelfall nur ausnahmsweise abgewichen werden darf, wenn die Umstände ein Fehlverhalten des Arbeitgebers ausschliessen oder ihm aus anderen Gründen nicht anzulasten sind. Es präziserte diese Rechtsprechung in dem Sinne weiter, als ein leichtes Verschulden des Arbeitgebers nicht zwingend seine Befreiung von der Bezahlung der fraglichen Entschädigung ausschliesst. Dies gilt insbesondere, wenn ein solches Verschulden durch ein erheblich schwereres Verschulden des Arbeitnehmers ausgeglichen wird, das zwar die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses nicht rechtfertigen würde, jedoch eine auf Art. 337c Abs. 3 OR abgestützte Entschädigung des Arbeitnehmers als stossend erscheinen lassen würde.

Im vorliegenden Fall ist nicht bekannt, dass vor der Entlassung Vorwürfe gegen X. erhoben worden wären. Ausserdem konnten im Zuge der Untersuchung die Vorwürfe des Arbeitgebers nicht nachgewiesen werden. Das Gericht bemerkt dazu unter anderem, dass das Strafverfahren eingestellt wurde. Aus den Zeugnisaussagen geht hervor, dass das Personal der Apotheke über die Gründe der Entlassung von A. und die Einleitung des anschliessenden Strafverfahrens informiert wurde. Der Ausgang des Strafverfahrens wurde ihm jedoch nicht bekannt gegeben. Das Gericht stellt ausserdem fest, dass A. bisher keine neue Stelle gefunden hat.

Gestützt auf diese Erwägungen kommt das Gericht zum Schluss, dass eine Entschädigung im Sinne von Art. 337c Abs. 3 OR im vorliegenden Fall voll gerechtfertigt ist. Der Arbeitnehmerin ist eine Entschädigung in Höhe von drei Monatslöhnen auszurichten.

Urteil des Arbeitsgerichts Genf, 15. März 2012 (C/28569/2009-5) (Übersetzung aus dem Französischen)

Arbeitsverhältnisses Anspruch gehabt hätte.

Wird der Arbeitnehmer fristlos ohne wichtigen Grund entlassen, so hat dieser Anspruch auf Ersatz dessen, was er verdient hätte, wenn das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der Kündigungsfrist oder durch Ablauf der bestimmten Vertragszeit beendet worden wäre (Art. 337c Abs. 1 OR).

Aus Art. 337c Abs. 1 OR ergibt sich eine Forderung auf Schadenersatz: Das Arbeitsverhältnis endet in tatsächlicher und rechtlicher Hinsicht und der Arbeitnehmer hat dementsprechend Anspruch auf Lohn und Ferien in Form einer entsprechenden Abgeltung sowie auf Ersatz für die übrigen arbeitsvertraglichen Vorteile wie Gratifikationen oder andere Abgangsentschädigungen.

Nach Art. 335c Abs. 1 OR beträgt die Kündigungsfrist nach Ablauf der Probezeit einen Monat auf Ende eines Monats; hat das Arbeitsverhältnis mindestens zwei Jahre gedauert, beträgt die Kündigungsfrist zwei Monate.

Gemäss Gerichtspraxis wird dem Arbeitnehmer in der Regel der Bruttolohn zugesprochen. Das Bundesrecht bietet dem Richter zwei Lösungen an: Entweder spricht er einen Bruttobetrag zu und berechnet die Abzüge für die Sozialversicherungsbeiträge vorgehend; oder er spricht einen Bruttobetrag zu und erwähnt ausdrücklich, dass dieser Betrag um die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitnehmers gekürzt werden muss,

Interview mit Jürg Wiler, Leiter der Kampagne «Der Teilzeitmann» Schweiz

«Teilzeitarbeit ist nach wie vor ein Karrierekiller»

Teilzeitarbeit ist in der Schweiz ein weit verbreitetes Phänomen – allerdings bisher vor allem bei Frauen und auf Mitarbeiterebene. Für Männer und Führungskräfte ist der Weg zur Pensenreduktion zum Teil noch steinig. Das Projekt «Der Teilzeitmann» strebt bis 2020 einen Anteil von 20 Prozent Männern in Teilzeitstellen an. Laut Co-Leiter Jürg Wiler soll dieses Arbeitsmodell zu einer selbstverständlichen Karriereoption werden. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Wiler, wer ist der typische «Teilzeitmann»?

Jürg Wiler: Die grösste Resonanz haben wir von Vätern zwischen 25 und 45 Jahren, die mehr Verantwortung in der Familienarbeit übernehmen wollen. Sie möchten nicht verpassen, wie ihre Kinder aufwachsen. Teilzeit ist aber auch Thema zwecks Weiterbildung, Erholung und Pflege von Angehörigen. Zunehmend macht sich ausserdem das Alterssegment der über 50-Jährigen Gedanken über neue Lebens- und Arbeitszeitmodelle, etwa Altersteilzeit.



Jürg Wiler ist selber Familienvater und Teilzeitmann aus Überzeugung.

Weshalb sollen mehr Männer Teilzeit arbeiten? Ist das nicht eine verwegene Forderung mit Blick auf den Fachkräftemangel?

Laut Studien sind Teilzeitmitarbeitende motivierter, effizienter, flexibler und loyaler gegenüber dem Arbeitgeber. Dieser spart Rekrutierungskosten, weil er für Teilzeitstellen einfacher Leute findet, die zudem länger bleiben. Teilzeit ist betriebswirtschaftlich rentabel. Wir wissen von keinem Unternehmen, das Teilzeit wieder abschaffte. Der andere Aspekt ist volkswirtschaftlicher Natur. Es zeigt sich: Je mehr Männer Teilzeit arbeiten, desto mehr Frauen stocken ihr Pensum auf. Dadurch können diese mehr Fach- und Führungsverantwortung übernehmen und die Lücke schliessen, welche die Männer hinterlassen.

Haben mehr Teilzeitstellen via Lohnausfälle für die Sozialwerke nicht gravierende Mindereinnahmen zur Folge?

Teilzeit bietet Handlungsspielräume und dadurch auch Erholungsmöglichkeiten. Der daraus resultierende gesundheitli-

che Nutzen kann allfällige Mindereinnahmen bei den Sozialversicherungen mehr als kompensieren. Was die individuelle Vorsorge betrifft, muss jeder selber eruieren, was es ihm wert ist, neben der Erwerbsarbeit Zeit für andere Interessen zu haben.

Ihr Projekt wirbt mit einer Studie, wonach neun von zehn Männern ihr Arbeitspensum reduzieren wollen. Gleichzeitig möchten in der Schweiz gemäss aktuellen Zahlen des Bundes fast 300 000 Personen mehr arbeiten. Wie erklären Sie sich diese gegenläufigen Ansprüche?

Neben der erwähnten Studie bestätigt sich auch im direkten Kontakt der Wunsch vieler Männer nach einer Teilzeitleistung. Doch nicht alle können sich Teilzeit leisten. Wir gehen von etwa der Hälfte der Männer aus. Die Kernfrage ist: Leistet jemand freiwillig oder unfreiwillig Teilzeit? Wird er unfreiwillig zurückgestuft, besteht oft und nicht zuletzt

aus finanziellen Gründen der Wunsch nach einem höheren Pensum.

Weshalb arbeiten heute nicht mehr Männer, die dies wollen, Teilzeit?

Das Haupthindernis ist der Respekt davor, archaische Rollenmuster zu überwinden. Viele Männer haben noch verinnerlicht, der Ernährer der Familie zu sein und für die finanzielle Sicherheit zu sorgen. Hinzu kommt die Befürchtung, dass ein kleinerer Lohn nicht ausreichen würde. Oft haben Männer zudem das Gefühl, dass sie im Unternehmen als unmotiviert gelten und ihre Karriere darunter leidet. Aber auch Angst vor Macht- und Statusverlust sowie vor schrägen Blicken und süffisanten Bemerkungen der Arbeitskollegen. Bei den Frauen dagegen ist die gesellschaftliche Akzeptanz inzwischen gegeben.

Was empfehlen Sie Arbeitgebern, die von Mitarbeitenden mit dem Wunsch nach Teilzeit konfrontiert werden?

Wenn das Management Teilzeitarbeit im Unternehmen fördern will, sollte es das sowohl nach innen gegenüber den Mitarbeitenden signalisieren als auch nach aussen im Sinne eines Marketing-Instrumentes einsetzen. Wertvoll ist, wenn die Verantwortlichen hinstehen und die Wichtigkeit von flexiblen Arbeitszeitmodellen unterstreichen. Insbesondere sollten die Linienverantwortlichen dafür sensibilisiert und konkret aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten den Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Dennoch ist auch wichtig zu betonen, dass kein Recht auf Teilzeit existiert, aber ein entsprechendes Anliegen individuell geprüft wird.

Was sollten Arbeitnehmende beachten, die Teilzeit arbeiten?

Als Teilzeitangestellter muss man flexibel sein. Vor allem am Anfang sollte man signalisieren, dass man im Notfall an arbeitsfreien Tagen erreichbar ist. Wer die Gewissheit hat, dass er Überstunden kompensieren kann, macht gerne auch mal mehr für den Arbeitgeber, wenn es brennt. Aber eben: Teilzeit ist Lebensqualität und reduziert Stress, wenn man sie gut auf die Reihe bekommt.

Besteht aber nicht die Gefahr, letztlich mehr als die vereinbarten Stellenprozente zu arbeiten?

Gerade deshalb ist es wichtig, als Arbeitnehmer klar zu sagen, wo die Grenzen liegen, was man also beispielsweise mit einem 80-Prozent-Pensum zu leisten vermag. Es darf nicht sein, dass jemand reduziert, seine Ziele jedoch nicht entsprechend angepasst werden. Zu beachten ist ausserdem, dass die Mehrfachaktivitäten, die durch Teilzeitarbeit entstehen, wiederum zu Überlastung führen können.

In welchen Bereichen orten Sie das grösste Potenzial für Teilzeitarbeit?

Die interessierten Unternehmen stammen erfahrungsgemäss vorwiegend aus dem Dienstleistungssektor: Banken, Versicherungen, Telekommunikation. Auch die Pharmabranche spricht auf unsere Kampagne stark an. Es handelt sich meist um Grossbetriebe, die international tätig sind und auf dem internationalen Arbeitsmarkt Personal rekrutieren.

Aufgrund des Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte müssen sie flexible Arbeitszeiten bieten. Auch KMU haben in der Regel einen erstaunlich hohen Anteil an Teilzeitarbeitenden. Auf wenig Resonanz stossen wir dagegen in der Baubranche und der Industrie. Vor allem patriarchal geführte Betriebe interessieren sich nicht für Teilzeitmodelle. Andere machen sie aus Angst vor dem eigenen Erfolg nicht zum Thema.

«Es braucht Mut, als Mann Teilzeit zu arbeiten.»

Wie sieht es bei Managern und CEOs mit Teilzeit aus?

Auf Mitarbeiterstufe ist es – je nach Branche – oftmals möglich, Teilzeit zu arbeiten. Beim unteren und mittleren Kader haben laut Schätzungen zwischen 10 und 30 Prozent der Männer eine Teilzeitstelle inne. Im höheren Kader ist es ein verschwindend kleiner Prozentsatz.

Woran liegt das?

Teilzeit ist nach wie vor ein Karrierekiller. Hartnäckig hält sich die Meinung, dass Leistungsfähigkeit mit Präsenz verbunden ist. Dass eine Führungskraft dem Unternehmen immer zur Verfügung steht, ist unseres Erachtens jedoch ein Auslaufmodell. Gerade Führungskräfte stehen in der Gefahr, ihren Motor stets auf Hochtouren laufen zu lassen. Für ihre Leistungsfähigkeit ist es nur gut, wenn sie hin und wieder einen Gang zurückschalten. Erschwerend kommt hinzu, dass die jetzige Generation von Führungskräften sich mit einem anderen Leistungsethos hochgearbeitet hat. Nicht selten konnotieren sie Teilzeit negativ mit sich zurücklehnen.

Ist es überhaupt realistisch, dass sich Teilzeit auf Führungsebene etabliert?

Grundlegend ist, dass sich Führungskräfte auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, wenn sie Teilzeit arbeiten. Nebenämter in Politik oder Vereinen müssen auf ein Minimum reduziert werden. Wichtig ist auch, dass ein Chef Verantwortung abgeben und delegieren kann. Dafür muss die Stellvertretung die nö-

Projekt «Der Teilzeitmann»

Seit 2013 besucht «Der Teilzeitmann» Unternehmen, Verwaltungen, Verbände und Hochschulen, die am Thema Teilzeit interessiert sind, mit einer Wanderausstellung und Informationsveranstaltungen. Neu werden auch individuelle Beratungen zur Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen im Unternehmen sowie diverse Workshops angeboten. Das Projekt wird von «männer.ch», dem Dachverband der Schweizer Männer- und Väterorganisationen, getragen und noch bis Ende Jahr vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann finanziert. ■

www.teilzeitmann.ch

tigen Kompetenzen haben. Zudem braucht es ein Vertrauensverhältnis sowie übereinstimmende Werthaltungen, damit der Stellvertreter in Abwesenheit des Chefs Entscheidungen fällen kann.

Wie stehen die Chancen, dass Ihr Ziel von 20 Prozent Teilzeitmännern erreicht wird?

Das Interesse ist vorhanden und wird anhalten. Denn Teilzeit passt sehr gut zu den Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt. Viele Arbeiten erfordern keine zwingende Präsenz am Arbeitsplatz mehr, sondern können zwischendurch, unterwegs oder zuhause erledigt werden. Auch hören wir öfters, dass Hochschulabgänger aktiv nach flexiblen Arbeitszeitmodellen fragen. Die Generation, die jetzt in den Arbeitsmarkt eintritt, strebt nach einer guten Work-Life-Balance und stellt entsprechende Forderungen. Der Fachkräftemangel zwingt die Unternehmen zunehmend, mitzuziehen. All diese Trends begünstigen Teilzeitarbeit. Voraussetzung ist aber, dass sich die Wirtschaftslage nicht verschlechtert. Ausserdem benötigen die Männer und Väter Vorbilder, die zeigen, dass Teilzeitarbeit möglich ist. Denn es braucht in der heutigen Gesellschaft immer noch Mut, als Mann diesen Schritt zu wagen. ■

Beispiel 1: Felix Howald, Direktor Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Sich selbst nicht zu wichtig nehmen

Er forderte ein Teilzeitpensum, obwohl die Stelle als Direktor Vollzeit ausgeschrieben war – und hatte Erfolg: Felix Howald überzeugte den Vorstand der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz. Dem 44-Jährigen ist auch Zeit für seine sechsköpfige Familie wichtig, doch die Doppelrolle verlangt ihm einiges ab. Zugute kommen ihm eine gewisse zeitliche Flexibilität sowie das gut eingespielte Team.

Als der Vorstand der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz (IHZ) vor vier Jahren einen neuen Direktor suchte, war natürlich keine Teilzeitstelle ausgeschrieben. Wer die Geschäftsstelle des Vereins mit 650 Mitgliedern managt, hat schliesslich mehr als genug zu tun. Doch dann bewarb sich Felix Howald. Er sorgte für ziemliches Erstaunen, als er sein Interesse am Job an die Bedingung von Teilzeit knüpfte.

Bereits bei seinem letzten Arbeitgeber hatte Howald als Mitglied der Geschäftsleitung Teilzeit gearbeitet. Warum überhaupt? «Mir ist es wichtig, dass ich auch für andere Sachen Zeit habe», so Howald. Im Moment ist das hauptsächlich die Familie. Howald ist Vater von vier Kindern zwischen 5 und 13 Jahren. Obwohl seine Frau nicht berufstätig ist, sei es auch für sie wichtig, dass er als Vater zuhause präsent ist.

Kandidat Howald erhielt die Stelle, vielleicht gerade weil er so selbstbewusst auf ein 80-Prozent-Pensum pochte. «Ich konnte die Verantwortlichen überzeugen, dass Teilzeit für alle Vorteile hat», erinnert er sich. Bevor er sich mit seiner Familie in der Innerschweiz niederliess, war der gebürtige Berner weit in der Welt herumgekommen. Er arbeitete unter anderem in Kolumbien und beim World Economic Forum in Genf.

Eine gewisse Freiheit mit stressreduzierender Wirkung

Das Direktorium einer Industrie- und Handelskammer ist kein gewöhnlicher Job. Vom Inhaber einer Vollzeitstelle würde wohl eine 50-Stundenwoche erwartet, sagt der Teilzeit-Direktor: «Mein Job ist sicher mehr als 100 Prozent.» Manchmal spürt er die doppelten Erwartungen vom Beruf und zu Hause, wo er oft genug gleichzeitig sein



Felix Howald ist IHZ-Direktor in Luzern: «Teilzeit ist überall möglich, aber die Lösung ist immer individuell.»

sollte. Diese Gratwanderung erfordert viel Flexibilität von allen Seiten, sagt Howald: «Das schwierigste ist für mich, dass ich mich nicht selber hereinlege.» Konkret gibt es keine regelmässigen Arbeitszeiten, aber doch «ein Stück Vo-

«Mir ist es wichtig, dass ich auch für andere Sachen Zeit habe.»

gelfreiheit, die sehr viel Stress wegnimmt.» Mal nimmt der Chef einen Nachmittag frei, mal sind es nur ein paar Stunden pro Woche. Abendveranstaltungen gehören sowieso zu den Aufgaben. Aber Howald hat auch kein Problem, Einladungen zu delegieren: «Man kann nicht überall sein. Und man sollte

sich selber auch nicht zu wichtig nehmen.»

Zeit wiegt Lohneinbusse auf

Möglich ist die Teilzeit-Kaderstelle dank einem eingespielten kleinen Team, welches das Verantwortungsgefühl ihres Chefs teilt. Teilzeit sei für ihn Gold wert, sagt Howald. «Das Leben bietet doch so viel mehr als nur den Job.» Das Arbeitsmodell ist in seinem beruflichen Umfeld akzeptiert, erklären muss er sich selten. Sofern sein Teilzeitpensum überhaupt Thema ist, bemerkt Howald bei Kollegen eine Mischung zwischen Bewunderung und Neid: «Mancher denkt sich wohl, dass Teilzeit auch bei ihm möglich wäre, wenn er es versuchen würde.» Die Bilanz des Wirtschaftsnetzwerkers ist positiv. Howald sagt es gern mit einem Gleichnis aus seinem Berufsjargon: «Der Grenznutzen von mehr Zeit ist grösser als die Grenzkosten von ein bisschen weniger Lohn.» ■

Beispiel 2: Werner Dähler, Kaderangestellter der SBB

Auch mit Teilzeit ein ganzer Mann

Mit der Geburt des zweiten Kindes wurde für Werner Dähler eine Pensenreduktion zum Thema. Bei seinem Vorgesetzten stiess er damit auf offene Ohren – zu kämpfen hatte er anfangs vielmehr mit sich selber. Dank einer sauberen Stellvertreterregelung kann der Projektleiter bei SBB Infrastruktur mittlerweile seiner 80-Prozent-Stelle nur Vorteile abgewinnen; sie ist für ihn eine Win-Win-Situation.

Als der Bauingenieur Werner Dähler zum zweiten Mal Vater wurde, stand die Familie vor dem Problem, wer die Kindererziehung leisten soll. Dass seine Frau auf Erwerbsarbeit verzichten würde, kam nicht infrage, erinnert sich Dähler: «Meine Frau hat immer gearbeitet und es war auch nicht denkbar, dass sie nicht mehr arbeiten würde.» Dähler realisierte, dass es nur geht, wenn auch er einen Teil der Kindererziehung übernimmt. Doch der Ingenieur brauchte eine Weile, um sich durchzuringen, Teilzeit zu arbeiten und seinen Mann auch am Herd zu stehen. «Ich war selber das Problem», sagt Dähler. So habe er sich etwa gefragt, ob er als Teilzeit-Hausmann noch ein ganzer Mann sei.

Als der Kadermann der SBB sich entschloss, das Pensum auf 80 Prozent zu reduzieren, war für ihn aber klar: Wenn schon, denn schon. In der Firma stiess er auf offene Ohren, der damalige Chef sagte sofort Ja zum Teilzeitpensum.

Stellvertreter als gleichwertiger Partner mit Verantwortung

Als Leiter der Projekte der Region Mitte in Olten bei SBB Infrastruktur führt Dähler 145 Mitarbeitende. Er wollte nicht den gleichen Job wie vorher in weniger Zeit machen: «Und ich wollte keinen Stellvertreter, der nur «Bigeli» macht, wenn ich nicht da bin.» Sein Stellvertreter sollte vielmehr ein gleichwertiger Partner sein und einen Teil der Führungsverantwortung übernehmen. Diese Organisation hat sich für den Bahn-Ingenieur bewährt: «Teilzeit mit echter Stellvertretung bringt eigentlich nur Vorteile». Dadurch, dass sein Stellvertreter das Geschäft genauso gut kennt wie er, fühlt er sich sehr sicher, selbst wenn er einen Tag pro Woche weg ist. Man könne zum Beispiel strategische

Fragen mit jemandem diskutieren, der auch im Bild ist. Kurzum, Teilzeit ist für den Innerschweizer eine Win-Win-Situation: «Man sieht bessere Lösungen, macht weniger Fehler und mag mehr bewältigen.» Zudem hat es sich in den letzten Jahren gezeigt, dass man sich als Dählers Stellvertreter profilieren kann. Sein erster Stellvertreter wurde zum Regionalleiter in Zürich befördert – und die spannende Stelle wurde neu besetzt.

Am Puls der Familie

Am Freitag ist Dähler selten im Büro. Dann schaut der Ingenieur bei seinen zwei Töchtern zum Rechten. Dass er auch zuhause am Puls ist, sieht der Familienvater ebenso als Vorteil: «Ich sehe meine Kinder aufwachsen und kann im Haushalt mehr oder weniger das erledigen, was mir «Spas» macht.» Glücklicherweise ergänze er sich mit seiner Frau diesbezüglich sehr gut.

Bei der Bahn ist Werner Dähler zu einem grossen Fürsprecher von Teilzeit-

modellen geworden. Er fühlt sich auch als Vorbild im Unternehmensbereich Infrastruktur, wo Männer traditionell in der Mehrheit sind: «Wenn ich Teilzeit arbeiten kann, kann das jeder andere auch.»

Seit mehreren Jahren werden bei SBB Infrastruktur in Olten Stellen konsequent mit 80 bis 100 Prozent ausgeschrieben. Dadurch wurden im hart umkämpften Arbeitsmarkt viele junge Fachleute auf die SBB aufmerksam. Frauen und Männer bewarben sich gerade deshalb, weil es die Möglichkeit für Teilzeit mit Verantwortung bei ihrem Arbeitgeber nicht gab. Die Flexibilität ist ein Trumpf im Buhlen um junge Ingenieure, die sich ihre Stelle aussuchen können. Und auch für die Firma zahle sich die Flexibilität aus, ist Dähler überzeugt: «Teilzeitmitarbeitende leisten mehr und bleiben eher länger.»

Jobsharing als Führungsmodell

Die guten Erfahrungen lassen Dähler immer neue Teilzeit-Modelle ausprobieren: «Wir sind sehr experimentierfreudig geworden.» So sieht der Ingenieur etwa auch Jobsharing als interessantes Führungsmodell, gerade auch bei Arbeitslasten, die kaum mehr von einer Person allein zu bewältigen sind. Ein Pensum von 180 Prozent ist für eine Person eine Zumutung, für zwei Personen jedoch eine reizvolle Aufgabe. Teilen bringt's auch im Beruf, so Dählers Fazit: «Man ergänzt sich, kann Themen ausdiskutieren – und wenn einer ausfällt, ist der andere auch gleich da.» ■

Werner Dähler über Teilzeitarbeit: «Man sieht bessere Lösungen und macht weniger Fehler.»



Bild: rfg

Die Texte und Bilder auf dieser Doppelseite wurden von Claudio Zemp für das Projekt «Der Teilzeitmann» erstellt. Weitere Porträts gibt es unter www.teilzeitmann.ch.

Interview mit Roland A. Müller

«Teilzeit erhöht die Flexibilität»

Weshalb sind Teilzeitarbeits-Modelle aus Arbeitgebersicht eine sinnvolle Option? Was müssen Unternehmer wie Mitarbeitende bei solchen Arbeitsverhältnissen besonders beachten? Antworten von Roland A. Müller, dem Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Müller, inwiefern ist es aus Arbeitgebersicht sinnvoll, Teilzeitarbeit anzubieten?

Roland A. Müller: Es gibt Fälle, in denen der Arbeitsanfall beziehungsweise die Einsatzdauer begrenzt oder schwankend ist – zum Beispiel nur morgens oder nur vier Stunden pro Tag. Eine permanente Auslastung für ein Vollzeitpensum ist also unter Umständen nicht gegeben, sodass ein tieferes Pensum die richtige Lösung ist. Teilzeitarbeit erhöht zudem aus Arbeitgeberoptik die Flexibilität.

Bei Männern liegt der Teilzeitanteil bei gut 14 Prozent, gemäss Umfragen ist jedoch ein deutlich höherer Prozentsatz daran interessiert. Was sollen Unternehmen tun, um diesem Bedürfnis entgegenzukommen?

Unternehmen können bewusst Teilzeitpensen anbieten. Ein solches Entgegenkommen führt zu motivierten, engagierten und zufriedenen Arbeitnehmenden. Diese sind das höchste Gut eines Unternehmens. Viele Arbeitgeber kennen daher flexible Arbeitszeitmodelle in unterschiedlichen Pensum. Zudem ist der Arbeitsmarkt ein Markt. Der Arbeitgeber muss sich nach dem Marktangebot richten. Findet er keine Vollzeitarbeitnehmenden, kommt er nicht umhin, Teilzeitpensen anzubieten.

Wo stossen die arbeitgeberseitigen Handlungsmöglichkeiten an Grenzen?

Die Arbeitgeber können nicht nur auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden Rücksicht nehmen. Oftmals sind Teilzeitpensum aus organisatorischen oder Kostengründen nicht möglich. Denn Teilzeitarbeitsplätze erhöhen in der Regel den Organisationsaufwand eines Unternehmens. Wenn sich zum Beispiel zwei Personen eine Stelle teilen, bedeutet



Für Roland A. Müller ist Teilzeit auch mit Blick auf den Fachkräftemangel von Bedeutung.

dies mehr Koordination und Absprache. Je nach Art der Arbeit oder Funktion kann eine Teilzeitstelle ausgeschlossen sein.

Worauf müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmende besonders achten, wenn sie sich auf eine Teilzeitanstellung einigen?

Der gesetzliche Arbeitnehmerschutz ist gleich wie bei einem Vollzeitpensum. Eine klare Regelung über die Lage der Arbeitszeit ist jedoch notwendig. Ebenso ist empfehlenswert, sämtliche an die Arbeitszeit geknüpften Leistungen klar zu regeln, um Missverständnisse zu vermeiden. Dasselbe gilt mit Blick auf die Leistung, das Entgelt beziehungsweise die Kompensation allfälliger Überstunden.

Welches Potenzial hat Teilzeitarbeit in Vorgesetztenfunktionen und Unternehmensleitungen?

Durch das Angebot von Teilzeitmodellen können beispielsweise Frauen nach einer Mutterschaftspause wieder in den Arbeitsprozess einsteigen und generell

Eltern Familie und Beruf optimal verbinden. Ausserdem lassen sich damit – auch in Führungsfunktionen – Arbeitnehmende rekrutieren, die ohne diese Möglichkeit nicht arbeiten würden. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist dieser Aspekt besonders wichtig.

Gibt es mit Blick auf die Förderung von Teilzeitarbeit einen Handlungsbedarf bei den Sozialversicherungen?

Teilzeitarbeit kommt im Vergleich zu früher eine grössere Bedeutung zu. Die Lebensumstände und die Bedürfnisse der Menschen haben sich geändert. Eine Entwicklung, in der die Sozialversicherungen nicht in gleichem Masse Schritt gehalten haben. Viele Arbeitgeber haben aber etwa ihre zweite Säule angepasst und versichern auch tiefere Jahreslöhne als gesetzlich vorgeschrieben. Richtigerweise wird die Frage der Höhe des versicherten Verdienstes im Rahmen des Projekts Altersvorsorge 2020 ebenfalls aufgenommen. Hier ist jedoch im Auge zu behalten, dass zusätzliche Lohnnebenkosten nicht nur die Arbeitgeber, sondern auch die Arbeitnehmenden belasten. Namentlich bei den sogenannten Zuverdienern stossen sie auf Ablehnung. Eine ausgewogene Lösung ist daher wichtig.

Haben Sie selber schon einmal Teilzeit gearbeitet? Könnten Sie es sich überhaupt vorstellen?

Ja, selbstverständlich. Je nach persönlicher Lebenssituation ist Teilzeitarbeit sehr sinnvoll. Ich konnte beispielsweise während meines Studiums auf diese Weise Geld verdienen und schätzte diese Möglichkeit sehr. Je nach Funktion stösst Teilzeitarbeit jedoch auch an Grenzen. In meiner heutigen Funktion wäre ein reduziertes Pensum nicht möglich. ■

Zahlen und Fakten

Teilzeitarbeit in der Schweiz

Ein Drittel der aktiven Schweizer Bevölkerung arbeitet heute Teilzeit – so viele wie sonst fast nirgends in Europa. Je nach Branche, Funktion und Lebenssituation variiert der Anteil stark. Insgesamt aber nimmt das Interesse an Teilzeitangeboten zu. **Daniela Baumann**

In der Schweiz arbeiten 1,58 Millionen Menschen, das ist mehr als jede dritte erwerbstätige Person, Teilzeit. Gemäss Definition des Bundesamts für Statistik (BFS) spricht man bei einem Pensum von weniger als 90 Prozent von Teilzeit. Der Trend dazu ist seit Jahren leicht steigend; zu Beginn der 1990er-Jahre war noch jede oder jeder vierte Erwerbstätige teilzeitbeschäftigt gewesen. Im europäischen Vergleich gehört die Schweiz zu den Spitzenreiterinnen: Nur in den Niederlanden arbeiten anteilmässig mehr Erwerbstätige in einem reduzierten Pensum als hierzulande.

Nicht immer liegt einem Teilzeitpensum indes ein bewusster Entscheid der Arbeitnehmenden zugrunde. Wie das BFS ebenfalls festhält, wünschten sich fast 300 000 Teilzeiter, mehr zu arbeiten. Ausschlaggebend dafür seien oft finanzielle Gründe.

Wer, wann, wo Teilzeit arbeitet

Teilzeitarbeit ist bei genauerer Betrachtung insbesondere ein stark geschlechts-

abhängiges Phänomen: 58,9 Prozent der erwerbstätigen Frauen, jedoch bloss 14,6 Prozent der Männer hatten laut den aktuellsten Zahlen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Bundes im 4. Quartal 2013 eine Teilzeitstelle inne. In Europa verfügen neben den Niederlanden einzig die skandinavischen Länder über etwas mehr teilzeitbeschäftigte Männer als die Schweiz.

Die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern spiegelt sich auch in der Familienorganisation wider. Häufig arbeitet bei Paaren mit Kindern unter 7 Jahren der Mann in einem Vollzeit- und die Frau in einem Teilzeitpensum. Die traditionelle Rollenverteilung mit dem voll erwerbstätigen Vater und der nicht erwerbstätigen Mutter ist dagegen stark rückläufig.

Nach Wirtschaftssektoren zeigt sich, dass vor allem in Dienstleistungsunternehmen Teilzeit gearbeitet wird: Der dritte Sektor vereint fast 88 Prozent dieser Stellen auf sich. Zu zwei Dritteln haben Teilzeitarbeitende keine Vorge-

setztfunktion, in Unternehmensleitungen sind lediglich 3,7 Prozent von ihnen tätig. Am stärksten verbreitet ist Teilzeit in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen, wobei auch die 40- bis 54-Jährigen über dem Durchschnitt liegen. Schliesslich ist sie unter den Schweizerinnen und Schweizern üblicher als in der ausländischen Bevölkerung.

Fixe und flexible Modelle

Teilzeitarbeit ist in zahlreichen Formen mit variierender Flexibilität möglich: von der Halbtages- und Tages- über die Wochen- bis zur Jahres-Teilzeitarbeit. Ebenfalls gängig ist die sogenannte rollierende Wochenarbeit, wobei nur in bestimmten Wochen – zum Beispiel jede zweite Woche oder jeweils die erste Woche im Monat – gearbeitet wird.

Schliesslich sind von diesen individuellen Modellen das Jobsharing und die Gruppen-Teilzeitarbeit zu unterscheiden. Zwei beziehungsweise drei oder mehr Personen teilen sich eine Vollzeitstelle. ■

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

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

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

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

Für weitere Informationen:
Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, www.ethz.ch/weiterbildung

ETH zürich

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



Zürichsee Werbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Sita Mazumder

Der Verwaltungsrat in der Verantwortung



Bild: zlg

Verantwortung ist ein Begriff, den wir in den letzten Jahren ziemlich strapaziert haben. Das ist auch nicht weiter überraschend, denn immer, wenn Dinge nicht so laufen, wie wir uns das wünschten, muss jemand verantwortlich sein respektive verantwortlich gemacht werden. Dieses Phänomen ist auf der Mikro- wie auf der Makroebene vorzufinden, und – Hand aufs Herz – auch im persönlichen Alltag funktioniert der Mechanismus so.

Gefährlich daran ist, dass Verantwortung ein nicht genau abgrenzbarer Begriff ist. Zahlreiche Diskussionen in ganz unterschiedlichen Gremien, Kulturkreisen usw. haben mir deutlich vor Augen geführt, dass die Interpretationen von Verantwortung höchst divers sind und viel Potenzial für Missverständnisse und Konflikte vorhanden ist. Bereits in einer vermeintlich homogenen Gruppe, beispielsweise der Geschäftsleitung eines Schweizer KMU, erhitzten sich unlängst die Gemüter: Für die einen war Verantwortung die rein juristische Interpretation, für die anderen eine stark moralische und ethische Wahrnehmung ihrer Rechte und Pflichten. An einem ganz alltäglichen Beispiel diskutiert fanden einige, dass, wenn sie zu schnell mit dem Auto fahren und dafür eine Busse erhalten, die Verantwortung durch das Begleichen der Busse wahrgenommen ist. Andere wiederum konterten vehement mit der Ansicht, dass Verantwortung wahrnehmen bereits damit beginnt, gar nicht erst zu schnell zu fahren.

Was hier an einem simplen Beispiel aus dem Alltag beinahe im Streit geendet hat, ist nicht weniger umstritten, wenn wir die Verantwortung des Verwaltungsrats betrachten. Zum einen bestehen die rechtlichen Normen zur Verantwortung des Verwaltungsrats. Dann aber gibt es zunehmend auch ökonomische und gesellschaftliche Ansprüche an diese Verantwortung. Doch wo sind die Grenzen – und wie weit hat ein Verwaltungsrat Verantwortung zu leben und zu tragen?

Der Duden definiert «Verantwortung» als: 1. (mit einer bestimmten Aufgabe, einer bestimmten Stellung verbundene) Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass (innerhalb eines bestimmten Rahmens) alles einen möglichst guten Verlauf nimmt, das jeweils Notwendige und Richtige getan wird und möglichst kein Schaden entsteht. 2. Verpflichtung, für etwas Geschehenes einzustehen (und sich zu verantworten). Weiter werden als Synonyme genannt: Gewissenhaftigkeit, Moral, Pflichtbewusstsein, Pflichtgefühl, Pflichttreue, Verantwortlichkeit, Verantwortungsbewusstsein; (bildungssprachlich) Ethik, Ethos. Aber auch: Garantie, Gewährleistung, Haftbarkeit, Haftung, Schuld, Verpflichtung.

Es scheint also, dass die Verantwortung in unserem alltäglichen Sprachverständnis eine proaktive wie auch eine reaktive Komponente enthält und dass nebst der rechtlichen Grundlage Moral und Ethik stark mitschwingen – ich würde fast sagen, zunehmend Bestandteile bilden. Diese Wahrnehmung von Verantwortung ist auch vermehrt für Verwaltungsräte festzustellen. Verantwortung als rein rechtliche Interpretation reicht heute für eine Akzeptanz nicht mehr aus und soll es meiner Ansicht nach auch nicht, denn der Verwaltungsrat nimmt als oberstes Exekutivorgan einer Organisation auch eine Vorbildfunktion ein. Oder mit den Worten von Molière: «Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.» ■

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

Vetropack

Erfolgreiches Geschäft mit Glas

Vetropack ist in der Schweiz die einzige Produzentin von Glasverpackungen für die Getränke- und die Lebensmittelindustrie. Mit einem administrativen Standort in Bülach und der Glashütte im waadtländischen St. Prex ist das Familienunternehmen zwar noch in der Schweiz verankert, generiert aber 80 Prozent des Umsatzes in Europa, vorab im Osten. **Michael Zollinger**

Eine Flasche ist nicht einfach eine Flasche. Im Büro von Claude R. Cornaz wird das dem Besucher glasklar vor Augen geführt. Mal grün, braun, weiss und blau, mal klein und schwer, gross und leicht oder dünn und lang: An die 50 verschiedene Exemplare sind hier ausgestellt. «Der Trend geht eindeutig in Richtung individuell», sagt Cornaz. In vierter Generation ist er CEO der Vetropack-Gruppe, die heute zu den führenden Verpackungsglas-Herstellern in Europa gehört.

1911 startete sein Urgrossonkel Henri Cornaz in St. Prex mit der Glasproduktion und übernahm in der Folge zwei weitere Glashütten in der Schweiz. 1966 wurde als gemeinsames Dach die Vetropack AG gegründet. Ein Meilenstein in der Firmengeschichte folgte in den 1970er-Jahren. Vetropack gilt als Erfinderin des Recycling-Verfahrens, für das 1974 eine eigene Gesellschaft, die Vetro-Recycling AG, ins Leben gerufen wurde. Im gleichen Jahr ging die Holding an die Börse.

Bis heute befinden sich allerdings 75 Prozent der Stimmrechte im Besitz der Familie Cornaz. Nach einer Phase der Diversifikation in den Kunststoffbereich mit PET-Produktion bis Mitte der 1990er-Jahre, konzentriert sich Vetropack seither wieder voll und ganz auf das Geschäft mit Glasverpackungen. Einerseits liegt der Fokus auf der Getränke- und der Lebensmittelindustrie, andererseits expandierte man ins Ausland und schloss aus Rentabilitätsgründen die beiden Glashütten in Wauwil und in Bülach.

Schritt ins Ausland vor fast 30 Jahren

Bereits 1986 kaufte Vetropack unter der Führung von Claude Cornaz' Vater und

dessen Bruder ein Werk in Österreich. 1991 folgte eines im tschechischen Kyjov, zwei Jahre später eine zweite Fabrik in Österreich und darauf nacheinander der Erwerb von weiteren Glashütten in Kroatien, der Slowakei und zuletzt 2006 in der Ukraine. Heute verkauft das Unternehmen 4,3 Milliarden Einheiten pro Jahr. Am wichtigsten sind die Länder mit eigenen Werken. Auch aus diesen wird aber auf Stückbasis zu fast 40 Prozent exportiert. «Wir verstehen uns noch

«Die Strategie ist laut CEO Cornaz auf Kontinuität und Langfristigkeit ausgelegt.»

immer klar als Schweizer Unternehmen, auch wenn unser Wachstum ausserhalb der Landesgrenzen vonstatten geht», sagt Cornaz. Von den insgesamt 3000 Mitarbeitenden beschäftigt Vetropack noch 300 in der Schweiz. 170 davon in St. Prex. Das Werk wird im Vier- bis Fünfschicht-Betrieb an 365 Tagen im Jahr betrieben.

Ein Riesenthema ist das Recycling. Über alle Werke gesehen setzt Vetropack rund 60 Prozent Altglas als Rohstoff für die Neuproduktion von Glasbehältern ein. In der Schweiz mit einer Sammelquote von gut 95 Prozent macht der Anteil über 80 Prozent aus. Nicht weniger als ein Drittel des hierzulande gesammelten Glases wird im Betrieb in St. Prex im Waadtland verarbeitet. Der Rest geht ins Ausland oder in alternative Verwertungen. Dazu Claude R. Cornaz: «Unsere Absatzmärkte sind überall international geworden. Auch Schwei-

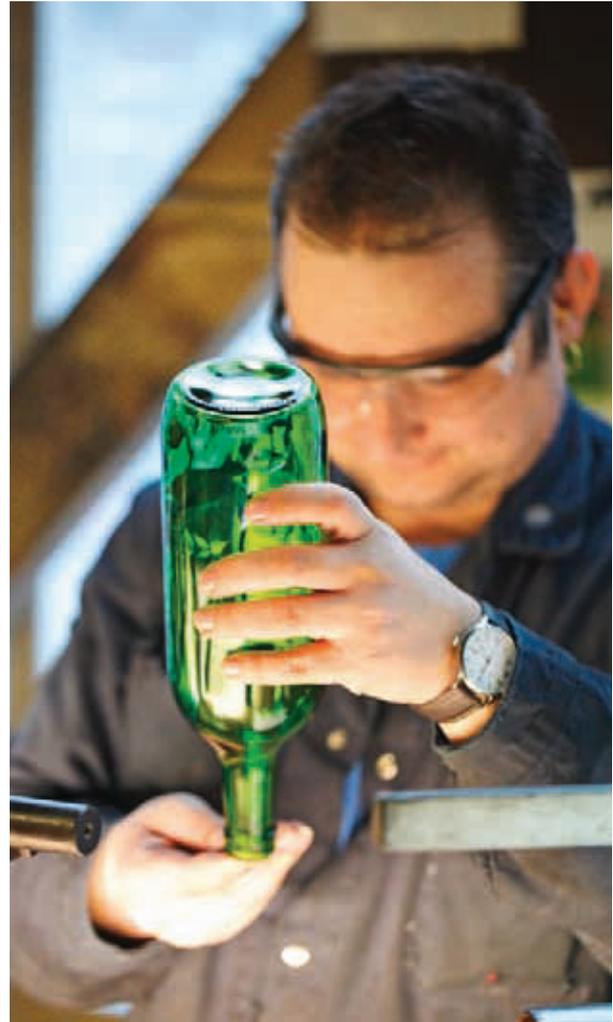
zer Kunden können die Glasverpackungen im Ausland kaufen. Das wird aus Kostengründen auch kräftig gemacht.»

Der von internationalen Marken geprägte Biermarkt etwa, in den europaweit 37 Prozent der Verkäufe von Vetropack gehen, ist heute globalisiert. Noch eher lokal funktioniert vielerorts die Weinproduktion mit ihren vielen unabhängigen Produzenten. Zweitwichtigstes Marktsegment ist für das Unternehmen aber der Bereich Food mit Einmachgläsern und Verpackungen für Gurken, Honig, Essig und Öl, Instantkaffee und dergleichen mehr. In Märkten wie der Ukraine ist wiederum das Segment Spirituosen bedeutender als anderswo.

Profilierung mittels Produktinnovationen

Mit dem Siegeszug von PET im Heimkonsum hat der Bereich Mineralwasser und Soft-Drinks für die Glasindustrie stark an Bedeutung verloren. In der Gastronomie und auch bei den Fruchtsäften ist Glas hingegen wieder zunehmend gefragt. «Wir beobachten einen verstärkten Trend zu Glas aus gesundheitlichen Gründen und aus Gründen des Geschmackserhalts», freut sich CEO Cornaz. Hoch ist die Abhängigkeit von der Getränkeindustrie und damit auch vom Wetter. Relativiert wird sie durch die breite Abstützung – sowohl geografisch als auch mit Bezug auf die Kundensegmente.

Der Markt wird europaweit zunehmend umkämpfter. Je nach geografischer Region konkurrenziert Vetropack mit global agierenden Gruppen wie etwa St. Gobain aus Frankreich oder «O-I» aus Illinois (USA). Hinzu kommen je nach Land weitere lokale Akteure. Abheben kann man sich gemäss Cornaz ►



Bilder: © Vetropack

Der CEO der Vetropack-Gruppe, Claude R. Cornaz (oben links), stellt wieder einen verstärkten Trend zum Einsatz von Glas fest. In der Schweiz produziert die Firma noch im waadtländischen St. Prex. Bilder oben rechts und unten: Produktion und Qualitätskontrolle.

- ▶ auch in dieser Branche mit neuen, innovativen Produktentwicklungen. Deshalb beschäftigt Vetropack eigene Designer und macht den Kunden mittels CAD (computer aided design) Vorschläge in der Produktentwicklung und unterstützt sie bei der Umsetzung von Marketingstrategien. Im Trend sind Leichtglas sowie Individualisierungen durch Reliefs. Doch auch besonders schwere Flaschen sind wieder beliebt, als Qualitätskriterium – etwa beim Wein.

Energie sparen als Dauerthema

Ebenso wichtig sind Prozessinnovationen. Beim Energieverbrauch zählt Vetropack zu den Grosskonsumenten, und so gehört die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Energieeffizienz aus ökologischen und ökonomischen Gründen zum Geschäftsalltag. «In den osteuropäischen Märkten wurden in den vergangenen Jahren die Gaspreise zum Teil von einem Monat auf den anderen massiv erhöht. Den Verbrauch zu

«In der Schweiz beschäftigt Vetropack rund 300 Mitarbeitende, davon 170 in St. Prex.»

optimieren, ist ein zentrales Erfolgskriterium. Das hat uns die Praxis gelehrt», erklärt Cornaz.

Auch in der Schweiz ist eine ständige Reduktion des Energieverbrauchs wichtig. Deshalb hat Vetropack die Wanneneheizung von Schweröl auf Gas umgestellt. Dadurch wird auch weniger CO₂ ausgestossen. In der Produktion werden die heissen Abgase schon seit Jahren zum Vorwärmen eingesetzt. Jetzt wird das im slowakischen Werk auch beim Gemenge und mit den Scherben ge-



Vetropack produziert in ihren Werken rund 4,3 Milliarden Glas-Einheiten pro Jahr.

macht. Das neue System durchläuft dort zurzeit die Testphase. Schon heute zeichnet sich ab, dass damit gleich dreifach gespart werden kann: Energie, Investitionskosten und Amortisationszeit.

Trotz Börsenkotierung ein Familienunternehmen

Prozessinnovationen braucht es auch bezüglich Qualität. Die Ansprüche der Industrie steigen laufend. Wirkungsvolle Kontrollmechanismen in der Produktion – beispielsweise in Sachen Temperatur oder Gewicht – sind da entscheidend. An einem grossen Projekt arbeitet Vetropack gemeinsam mit dem Industriepartner Bucher Emhart Glass im Bereich Hartglas. Mittels thermischer Behandlung soll die Bruchfestigkeit erhöht werden. Dazu erklärt Claude R. Cornaz: «Das Ziel ist, dass eine gefüllte Flasche aus Tischhöhe den Fall auf einen Steinboden überlebt. Das wäre ein Riesenschritt für die Konsumenten aber auch die Branche und zum Beispiel sinnvoll einsetzbar bei Mehrwegflaschen, die mit geringerem Gewicht die gleiche Stabilität aufweisen würden.»

Trotz Börsenkotierung ist die Vetropack-Gruppe, die durch die Vereinigung Schweizerischer Glasfabriken Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands ist, ein typisches Familienunternehmen. «Unsere Strategie ist auf Kontinuität und Langfristigkeit ausgelegt. Wir betreiben kein Portfolio-Management mit Beteiligungen und Geschäftsaktivitäten. Sicher hatten wir aber das Glück in der Vergangenheit, dass jede unserer Akquisitionen ein Erfolg war. Wichtig ist die Identifikation mit dem Produkt und allen Mitarbeitenden. Bei uns ist klar, dass unsere Löhne nur dank den Leuten in den Werken draussen bezahlt werden können.»

Operativ ist Claude R. Cornaz heute der einzige Familienvertreter. Im VR sind es drei, während vier familienexterne Experten das Gremium komplettieren. Für die Zukunft sieht der CEO eine Fortführung der bisherigen Strategie. «Wir bleiben beim Glas, beobachten den Markt und prüfen wo möglich weitere Akquisitionen. Übersee ist für uns kein Thema. Wir glauben an ein weiteres Wachstum in Europa, vor allem in Osteuropa», sagt Cornaz. ■



**Folgen Sie uns auf Twitter:
@arbeitgeber_ch**

Falsches Signal an die Arbeitgeber

Die Bildungskommission des Ständerats will beim Weiterbildungsgesetz die Arbeitgeber wieder vermehrt in die Pflicht nehmen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt dies ab.

Die ständerätliche Bildungskommission (WBK-S) hat beim Weiterbildungsgesetz das Rad zurückgedreht. Sie will die Arbeitgeber wieder vermehrt in die Pflicht nehmen und greift damit auf die Version des Bundesrats zurück. Der Nationalrat hatte sich in der Wintersession noch anders entschieden – und sich von arbeitgeberseitigen Verpflichtungen oder Appellen an die Arbeitgeber distanziert. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) nahm diesen Entscheid mit Genugtuung zur Kenntnis, da er für Klarheit sorgte.

Wenn nun aber ein Appell im Rahmengesetz verankert werden soll, wonach die Arbeitgeber die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden unterstützen sol-

len, führt dies zu unklaren Forderungen an die Arbeitgeber. Es ist auch offen, ob daraus nicht spezialgesetzliche Pflichten für sie entstehen.

Die Kommission des Ständerats beschloss zudem, dass alle Weiterbildungsanbieter (auch private) ihre Leistungen qualitätssichern müssen. Dies wäre ein gravierender ordnungspolitischer und bürokratischer Eingriff. Auf dieser Gesetzesebene kann es aus Arbeitgeberecksicht lediglich darum gehen, dass die öffentliche Hand bei öffentlich subventionierten Bildungsangeboten Qualität einfordert. In private oder unternehmensinterne Angebote darf sich die öffentliche Hand nicht einmischen. Der Ständerat ist deshalb gut beraten, die

beiden Entscheide der Kommission in der Frühlingssession zu korrigieren.

Für den SAV sind bei der Ausgestaltung des Weiterbildungsgesetzes Rahmenbedingungen wichtig, die innovative, flexible und arbeitsmarktnahe Angebote fördern. Überzogene Regelungen hinsichtlich Qualitätssicherung, Transparenz, Wettbewerb oder einer Fürsorgepflicht der Arbeitgeber wären verfehlt. Die Arbeitgeber investieren zudem bereits heute viel in die Weiterbildung der Mitarbeitenden: Sie unterstützen rund zwei Drittel der entsprechenden Kurse (in Form von Arbeitszeit, Geld oder beidem). Finanziell übernehmen sie rund die Hälfte der Weiterbildungsausgaben. ■ (SAV)

GRASS

Grass & Partner AG
Outplacement - Bestplacement
www.grassgroup.ch

Auch unter neuer Führung zählt nur eins:
Der Erfolg unserer Kandidatinnen und Kandidaten.



Paul Beerli
Teilhhaber
Geschäftsstellenleiter
St. Gallen
Tel. 071 499 63 63

Walter Burkhalter
Teilhhaber
Geschäftsstellenleiter
Basel + Bern
Tel. 061 260 91 00
Tel. 031 310 05 60

André Schläppi
Teilhhaber
Geschäftsstellenleiter
Zürich
Tel. 044 389 88 66

Riet Grass
Gründer
Verwaltungsratspräsident
Zürich
Tel. 044 389 88 66

André Mutzner
Geschäftsstellenleiter
Zug
Tel. 041 727 87 87

Immobilienmarkt

Besser ausgelastete Büroflächen

Das Angebot an freien Büroflächen in den Schweizer Zentren ist 2013 insgesamt gesunken. Ein Grund ist die konstante Nachfrage. Weil aber viele neue Projekte in der Pipeline sind, ist in den nächsten Jahren mit einem Überangebot zu rechnen. Das geht aus dem neusten Büromarkt-Bericht des Immobilien-Unternehmens Colliers hervor.

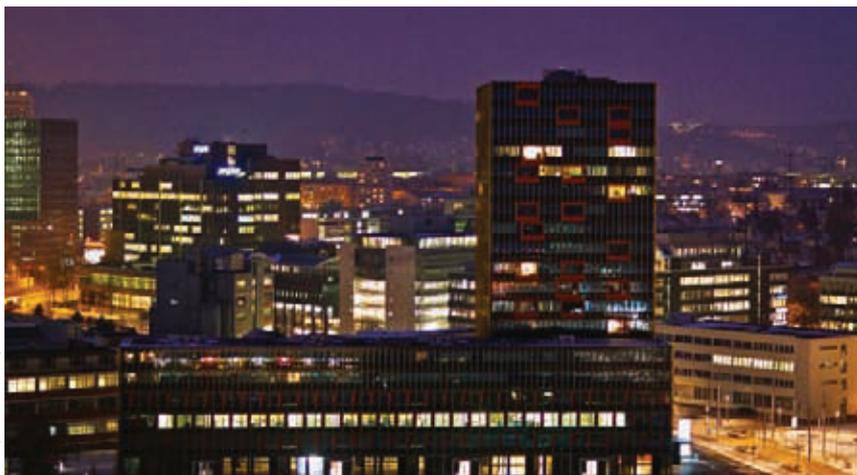
Gemäss dem Bericht ist das verfügbare Angebot an Büroflächen in den 20 grössten Agglomerationen der Schweiz 2013 gegenüber dem Vorjahr um 214 000 Quadratmeter auf rund 1,6 Millionen Quadratmeter gesunken. Damit ist die Angebotsquote von 4,7 Prozent auf 4,1 Prozent zurückgegangen und wieder auf dem Stand von 2011. Der durchschnittliche Mietpreis für Büroflächen blieb mit netto 258 Franken pro Quadratmeter und Jahr jedoch konstant.

Warnzeichen auf dem Markt

Die vor einem Jahr erwartete Ausweitung des Angebots blieb also generell betrachtet aus und war gemäss Colliers nur in wenigen Gebieten feststellbar. Eine Ursache dafür ist neben der konstant hohen Nachfrage, dass in den Innenstädten viele leer gewordene Büroflächen zurzeit nicht auf dem Markt sind, weil sie neu positioniert oder renoviert werden. Hinzu kommt, dass manche Neubauprojekte verschoben wurden, weil sie die notwendige Vorvermietungs-Quote bisher nicht erreicht haben.

Weil neben diesen Projekten noch weitere Bauten in der Pipeline sind – wie etwa in der Europa-Allee in Zürich – dürften in den nächsten drei Jahren aber noch viele zusätzliche Büroflächen auf den Markt kommen. Gemäss dem Bericht droht deshalb die «Gefahr einer Angebotslawine», die sich auf den Markt und die Preise auswirken könnte.

Ob der Anstieg des Angebots viel mehr leere Flächen zur Folge haben wird, hängt laut Colliers davon ab, wie sich die Wirtschaft und die Investitionsbereitschaft der Unternehmen entwickeln. Erste Warnzeichen sind feststellbar: Der Abschluss eines Mietvertrags wird immer langwieriger und kann derzeit mehrere Monate in Anspruch neh-



Die Nachfrage nach Büros (hier in Zürich-Nord) ist derzeit noch gross.

men. Dies hängt damit zusammen, dass die Firmen jeweils eine Vielzahl von Angeboten prüfen und ein hohes Absicherungsbedürfnis haben. Gleichzeitig ist spürbar, dass viele Unternehmen längerfristig ausgerichtete Standortentscheidungen scheuen. Es sei – bilanziert Colliers – deshalb eine Herausforderung, die nötigen «Ankermieter» für grosse Projekte zu binden.

Weniger leere Büros in Zürich, höchste Preise in Genf

Zu den einzelnen Regionen: In der Agglomeration Zürich (inklusive angrenzende Regionen) gingen die verfügbaren Büroflächen 2013 um 123 000 auf 734 000 Quadratmeter zurück. Deutliche Abnahmen waren in Zug, im Zürcher Oberland und in Baden zu verzeichnen. Im Business-Zentrum von Zürich blieb der Bestand mit rund 100 000 Quadratmetern etwa auf dem Vorjahresniveau. Die Qualität der Flächen ist laut Colliers nach wie vor sehr gut, weshalb die Mieter ihr hohes Niveau halten konnten.

Auch in Basel schrumpfte das Angebot – von 157 000 auf 119 000 Quadrat-

meter. Die Nachfrage wird nach wie vor von den grossen Pharmaunternehmen geprägt. So mietete Roche im Peter-Merian-Haus weitere Büros und plant eine neue Produktionsanlage am Standort Kleinbasel. Zusätzlich treten Firmen aus den Bereichen Finanzen und Treuhand sowie die öffentliche Hand als nachfragestarke Interessenten in Erscheinung. In Bern gehört der Bund zu den grössten Nachfragern auf dem Büromarkt. Die Angebotsfläche ging hier um rund 21 000 auf 100 000 Quadratmeter zurück.

Anders ist die Situation in Genf: Hier stieg das Angebot klar an – von 138 000 auf 194 000 Quadratmeter. Mehr als die Hälfte der Zunahme entfiel auf die Stadt Genf selber, hauptsächlich bedingt durch Strukturänderungen im Private-Banking-Sektor und eine gesunkene Nachfrage der internationalen Organisationen. Die Mietpreise gingen leicht zurück, sind aber im landesweiten Vergleich immer noch am höchsten. ■ (Pfi.)

Schweizerischer Arbeitgeberverband

SVP-Initiative: Für eine rasche und pragmatische Umsetzung

Der Schweizerische Arbeitgeberverband fordert eine rasche, aber pragmatische Umsetzung der SVP-Initiative. Das Schlimmste für die Unternehmen ist die Unsicherheit über die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Drei Fragen stehen nun im Vordergrund, die rasch beantwortet werden müssen. Erstens: die Ausgestaltung des Kontingentsystems. Zweitens: die Zukunft der Flankierenden Massnahmen. Drittens: die Zukunft der Bilateralen Verträge. **Roland A. Müller**

Zur raschen Klärung und Koordination dieser Fragen forderte der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) die Bildung einer interdepartementalen Arbeitsgruppe, in welcher nicht nur die Arbeitsmarkt- und Migrationsbehörden sowie Vertreter des EDA, sondern auch die Sozialpartner vertreten sind. Der SAV wird dort seine Vorstellungen mit Blick auf die vorerwähnten Fragen einbringen. Diese orientieren sich an folgender SAV-Position:

Position des SAV im Überblick

- Angesichts der Erfahrungen, welche die Arbeitgeber in der Vergangenheit mit Kontingentsystemen und deren Umsetzung gemacht haben, stehen zwei Aspekte im Vordergrund: Zum einen gilt es, Höhe und Zuteilung der Kontingente auf Branchen und Regionen so festzulegen, dass den Bedürfnissen der Wirtschaft entgegengekommen wird. Zum anderen ist die Umsetzung administrativ einfach zu halten (kein übertriebener Bürokratismus!). Insbesondere die Prüfung der Einhaltung des Schweizervorrangs ist massvoll anzugehen und auf besonders betroffene Branchen zu beschränken. Hier ist ein pragmatisches Vorgehen angezeigt, wie dies auch die Initianten signalisiert haben. Der SAV will dabei mit den Initianten und den Behörden konstruktiv zusammenarbeiten.
- Die Flankierenden Massnahmen (FlaM) sind über Artikel 15 des Entsendegesetzes mit der Gültigkeit der Personenfreizügigkeit verbunden. Fällt letztere dahin, gelten grundsätzlich auch die FlaM nicht mehr. Es liegt jedoch

auf der Hand, dass auch in einem Kontingentsystem die Arbeitsmarktkontrolle von Bedeutung ist und daher eine allfällige Missbrauchsbekämpfung (wiederholte Lohnunterbietungen) ihren Platz hat.

«Die Arbeitsplätze in der Schweiz sind zu sichern.»

- Auch wenn die FlaM in ihrer heutigen Form und Dichte so nicht weiterbestehen werden, sind die Sozialpartner in das Thema der Arbeitsmarktkontrolle einzubeziehen. Diese darf nicht alleine dem Staat überlassen bleiben. Bis zu einer allfälligen Kündigung der Personenfreizügigkeit gelten die FlaM jedoch in ihrer heutigen Form weiter und der SAV wird sich, wie bereits vor der Abstimmung, für die Vollzugsoptimierung einsetzen.
- Die Arbeitsplätze in der Schweiz sind zu sichern. Mit der Forderung nach einem starren, schweizweiten gesetzlichen Mindestlohn, über den das Volk am 18. Mai 2014 abstimmen wird, erreichen wir dieses Ziel aber nicht. Mit solchen Forderungen gefährden wir den Wohlstand der Schweiz. Der SAV hat verstanden, dass die Schweizer Bevölkerung von der Wirtschaft ein klares Zeichen und Taten sehen will, welche handfest zeigen, dass das bestehende Arbeitskräfte-Potenzial in der Schweiz – insbesondere Junge, Ältere und Frauen – noch besser in den Arbeitsmarkt integriert werden soll. Diesen Beweis wird der SAV antre-

ten; er lancierte dazu vor einiger Zeit als ersten Schritt zusammen mit Unternehmen, Verbänden, Arbeitsmarkt-, Sozialversicherungs- und Bildungsbehörden sowie weiteren Stakeholdern die Initiative «Arbeitsmarkt 45plus».

- Die bilateralen Verträge sind für die Wirtschaft zentral. Der SAV unterstützt daher den Bundesrat in seinem Bestreben, Explorationsgespräche zum Personenfreizügigkeits-Abkommen aufzunehmen und eine Lösung mit der EU zu finden. Ein Wegfall aller bilateralen Verträge spätestens nach Ablauf der dreijährigen Übergangsfrist gemäss SVP-Initiative hätte für die Wirtschaft und damit die ganze Schweiz gravierende Folgen. ■

Roland A. Müller ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.



Bild: Dominic Bütner

Invalidenversicherung

Handlungsbedarf bei der Integration

Der Schweizerische Arbeitgeberverband fordert, dass die mehrheitsfähigen Massnahmen der gescheiterten IV-Revision 6b so schnell wie möglich umgesetzt werden. Insbesondere gilt es die Arbeitsmarktfähigkeit und die Integration von psychisch handicapierten Menschen zu fördern. Sukturs erhält diese Stossrichtung auch von der OECD.

Nach dem Absturz der IV-Revision 6b forderte der Schweizerische Arbeitgeberverband als erster Verband, die unbestrittenen Punkte der Vorlage so rasch wie möglich wieder zu lancieren. Zwei parlamentarische Motionen haben die Forderungen des SAV inzwischen aufgenommen. Ein Bericht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat das Postulat der Arbeitgeber nun zusätzlich untermauert: Gemäss der OECD enthielt die Revisionsvorlage 6b wichtige Massnahmen zur besseren Integration von psychisch handicapierten Menschen.

Die Vorlage sah zum Beispiel vor, die Früherfassung von psychischen Problemen früher zu ermöglichen, die zeitliche Befristung von Integrationsmassnahmen aufzuheben oder die Arbeitgeber bei Reintegrationsfragen vonseiten der IV besser zu unterstützen. Diese durchaus mehrheitsfähigen, vom Parlament aber verworfenen Massnahmen sind auch aus Sicht der Arbeitgeber geeignet, die Arbeitsmarktfähigkeit respektive Wiedereingliederung von Betroffenen zu verbessern. Es liegt nun am Bundesrat, diese Punkte dem Parlament unverzüglich wieder vorzulegen.

Immer jüngere IV-Rentner

Für eine erfolgreiche Sanierung der IV ist es zentral, die Arbeitsmarktfähigkeit von Menschen mit psychischen Problemen zu erhalten. Die IV ist finanziell noch lange nicht über den Berg. Sie schreibt heute nur dank einer befristeten Zusatzfinanzierung knapp schwarze Zahlen – und ist nach wie vor mit mehr als 10 Milliarden Franken bei der AHV verschuldet. Erfolg bei der Integration ist deshalb Pflicht.

Erfolgreiche Integration ist umso wichtiger, als laut OECD die Gruppe der



Immer mehr psychisch angeschlagene und junge Menschen landen bei der IV.

psychisch Erkrankten unter den IV-Bezüglern in den letzten Jahren am stärksten gewachsen ist. Heute sind es 40 Prozent, die eine Rente aufgrund psychischer Beeinträchtigungen erhalten. Gleichzeitig ist es anspruchsvoll, psychisch belastete Menschen im Arbeitsmarkt zu halten oder in die Arbeitswelt zurückzuführen. Betroffen sind zudem immer jüngere Menschen. Durch die lange Bezugsdauer dieser Klienten nimmt die Belastung für die IV stetig zu. Es ist deshalb unabdingbar, rasch konkrete Massnahmen zu ergreifen.

Viele Arbeitgeber bieten reelle Arbeitschancen für Menschen mit psychischen Problemen und engagieren sich auch institutionell. Die Plattform «Compasso» stellt massgeschneiderte Praxishilfen zur Verfügung, während der Think-Tank «FER» (Früherfassung und Reintegration) den Austausch zwischen engagierten Arbeitgebern, der IV und weiteren Versicherungen fördert und damit zur Bildung einer wichtigen Best Practice beiträgt.

Die Arbeitgeber leisten einen aktiven Beitrag zur Arbeitsmarktfähigkeit von

Menschen mit Beeinträchtigungen und zu deren Wiedereingliederung. Alleine können sie die damit verbundenen Herausforderungen aber nicht meistern. Sie sind auf günstige Rahmenbedingungen – wie sie die unstrittigen Elemente der IV-Revision 6b vorsehen – angewiesen.

Geforderte Sozialsysteme

Aufgrund einer Studie des Bundesamts für Sozialversicherungen hat der Schweizerische Arbeitgeberverband darauf hingewiesen, dass es zudem ein besseres Zusammenspiel der Sozialsysteme braucht. Insbesondere die Arbeitslosenversicherung und die Sozialhilfe sind bei der Erfassung und Unterstützung von psychisch belasteten Menschen wichtige Organisationen. Die OECD bestätigt den vom SAV erkannten Handlungsbedarf: Die Arbeitslosenversicherung identifiziere psychische Probleme nur ungenügend, und bei der Sozialhilfe gebe es grosse kantonale und kommunale Unterschiede. Der Bundesrat und die Sozialhilfe-Behörden sind also gefordert. ■ (SAV)

Ergänzungsleistungen

Es braucht eine integrale Reform

Der Bundesrat hat ein Vernehmlassungsverfahren zu den anrechenbaren Mietzinsmaxima bei Ergänzungsleistungen eröffnet. Der Schweizerische Arbeitgeberverband erachtet es aber als problematisch, die Frage der Mietzinsmaxima isoliert und vorgezogen zu behandeln.

Die anrechenbaren Maxima beim Anspruch auf Ergänzungsleistungen (EL) wurden letztmals 2001 erhöht. Seither sind die durchschnittlichen Mieten gestiegen. Im Auftrag des Parlaments soll der Bundesrat die Mietzinsmaxima an die heutige Situation anpassen. Dazu hat er nun ein Vernehmlassungsverfahren eingeleitet.

Allerdings steht das gesamte EL-System unter Reformdruck, wie auch der Bundesrat in seinem Ende 2013 publizierten EL-Bericht festhält. Das System ist zwar effektiv, da es ein bedarfsgerichtetes Instrument zur Existenzsicherung darstellt. Seit dem Neuen Finanz-

ausgleich 2008 und der neuen Pflegefinanzierung 2011 ist es aber zu einer komplizierten Verbundaufgabe zwischen Bund und Kantonen mutiert. Vor dem Hintergrund der demografischen Alterung, welche die EL-Kosten weiter nach oben schraubt, ist es deshalb umso wichtiger, dass das System transparent und effizient funktioniert.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband erachtet es somit als problematisch, den Aspekt der anrechenbaren Mietzinsmaxima isoliert und vorgezogen zu behandeln. Stattdessen sollte auch diese Frage im Rahmen einer Gesamtschau des EL-Systems beurteilt wer-

den. Umso mehr, als eine Erhöhung der anrechenbaren Mietzinse Bund und Kantone rund 75 Millionen Franken kosten würde. Einzelne Aspekte des EL-Systems losgelöst zu diskutieren, ist also der falsche Ansatz. Eine Reform muss integral angegangen werden – im Interesse eines zukunftsfähigen EL-Systems.

Dieses ist in den vergangenen Jahren immer teurer geworden. Allein zwischen 2007 und 2011 stiegen die Kosten gemäss den Zahlen des Bundes von jährlich 3,2 Milliarden auf fast 4,3 Milliarden Franken – und sie dürften schon in naher Zukunft auf über 5 Milliarden klettern. ■ (SAV)

Neu

animaRex
System für Lebenserfolg

www.animarex.ch
Gratis-download

www.arbeitgeber.ch

WAS HAT MAN VON LUNCH-CHECKS?

EINE GESCHMACKVOLLE RAUSZEIT.

Für eine ausgewogene Work-Life-Balance im Betrieb.

Lunch-Checks sind ein bargeldloses Zahlungsmittel, das Mitarbeitende in über 5000 Restaurants einlösen können. Die kostengünstige Alternative zum Personalrestaurant und bar ausbezahlten Spesen spart zudem Sozialabgaben.

lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

Starbalmwest

VERANSTALTUNGEN

20. KMU-Forum: Leistungsgrenzen von Führungskräften

Veranstalter: Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), Hochschule Luzern
 Datum: 10. März 2014
 Ort: IFZ, Zug
www.weiterbildung.hslu.ch →
 Wirtschaft → Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Diskussionsforum: Umgang mit «schwierigen» Mitarbeitenden im Betrieb

Veranstalter: Verschiedene soziale Organisationen und die Suva
 Datum: 17. März 2014
 Ort: Pfalz Keller, St. Gallen
www.forumimpfalkeller.ch

Fachveranstaltung: Stärkung der dualen Berufsbildung

Veranstalter: Verein Pro duale Berufsbildung Schweiz
 Datum: 4. April 2014
 Ort: Berufsschule BBB, Baden
www.sbf.admin.ch → 2014: Jahr der Berufsbildung → Veranstaltungen 2014 im Überblick

Personal Swiss: 13. Fachmesse für Personalmanagement

Veranstalter: børding exposition SA
 Datum: 8. und 9. April 2014
 Ort: Messe Zürich
www.personal-swiss.ch

Tagung:**Sozialversicherungen aktuell**

Veranstalter: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG
 Datum: 10. April 2014
 Ort: Crowne Plaza, Zürich
www.schweizerpersonalvorsorge.ch
 → Tagungen

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Selektion in Schule und Arbeitsmarkt**

Forschungsbefunde und Praxisbeispiele. Markus P. Neuenchwander (Hrsg.), 2014, 242 Seiten, kartoniert, Fr. 35.-, Rüegger, Zürich/Chur, ISBN 978-3-7253-1010-4. Wie bereiten Schule und Berufsbildung die Heranwachsenden auf die Erwerbstätigkeit vor? Die Beiträge einer Tagung mit dem Titel «Schulische und berufliche Selektion» gehen dieser Frage nach.

Diskriminierungsrecht

Tarek Naguib et al., 2014, 556 Seiten, gebunden, Fr. 148.-, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-7980-5. Das Handbuch für Juristen, Beraterinnen und Diversity-Experten bietet einen breiten Einblick in die Bedeutung des Rechts zum Abbau von Diskriminierung. Es berücksichtigt die aktuellste Rechtsprechung und Literatur und ist nach Lebensbereichen aufgeteilt.

**Unternehmensnachfolge**

David Dürr/Mauro Lardi (Hrsg.), 2014, 246 Seiten, broschiert, Fr. 65.-, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-591-4. Bei zahlreichen Schweizer KMU ist eine Übergabe des Eigentums oder der Führung geplant. Das interdisziplinäre Handbuch zur Nachfolgeregelung deckt zentrale Themen ab, so die Inhalte eines Übertragungsvertrags oder steuerliche Aspekte.

Handbuch für den Verwaltungsrat

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte sivg (Hrsg.), 2014, 207 Seiten, gebunden, Fr. 74.-, Cosmos, Muri-Bern, ISBN 978-3-85621-224-7. Der Ratgeber für die KMU-Praxis begleitet Verwaltungsräte von der Übernahme bis zur Beendigung des Mandats mit praxisrelevanten Informationen zu Themen wie Verantwortlichkeit, Führungsgestaltung oder Nachfolge.

**Das Arbeitszeugnis und seine Geheimcodes**

Edi Class, 2014, 7. Auflage, 104 Seiten, broschiert, Fr. 24.-, SKV, Zürich, ISBN 978-3-286-50947-4. Was gehört in ein vollständiges Arbeitszeugnis? Wie ist es inhaltlich, formal und rechtlich einwandfrei zu verfassen sowie richtig zu interpretieren? Der Ratgeber bietet mit Beispielen, Formulierungsvorschlägen und Checklisten eine praxisnahe Hilfe.

Der Zug ist voll

Die Schweiz im Dichtestress. Thomas Haemmerli (Hrsg.), 2014, 64 Seiten, broschiert, Fr. 9.90, Kein & Aber, Zürich, ISBN 978-3-0369-5696-1. In den medialen und politischen Diskussionen rund um die Zuwanderung macht der Kampfbegriff «Dichtestress» die Runde: Es werde etwas eng in der kleinen Schweiz. Diverse Autoren halten mit ihren Beiträgen dagegen.

**Visionär führen, menschlich handeln**

Gedanken und Strategien für den beruflichen Erfolg. Martin Hodler, 2014, 144 Seiten, kartoniert, Fr. 24.-, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1343-4. Immer neue Managementmethoden hin oder her – es gibt überdauernde Erfolgsfaktoren als Basis für die nachhaltig gute Unternehmensführung. Entscheidend ist die Einsicht, dass jede menschliche Sicht subjektiv ist.

Tag der Berufsbildung

Begeistert von jungen Berufsleuten

Mit dem Tag der Berufsbildung und einer grossen Gala für die Gewinner von Berufs-Meisterschaften ist in Basel das Jahr der Berufsbildung lanciert worden.



Sorgten für eine ausgezeichnete Stimmung am Tag der Berufsbildung: Bundesrat Johann Schneider-Ammann bei der Übergabe von Ehrungsurkunden (unten links), Jim Leuenberger (oben links) mit dem Sieger-Auto und Moderatorin Christa Rigozzi beim Interview mit jungen Berufsleuten.

Der Baselländer Regierungspräsident **Urs Wüthrich-Pelloli** konnte Ende Januar in der Basler Sankt-Jakobshalle mehr als 700 Gäste willkommen heissen. Organisiert wurde der Anlass vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation sowie der Stiftung Swiss Skills. **Christa Rigozzi** führte kompetent und charmant durchs Programm, das auch mit spektakulären Show-Einlagen begeisterte. Urs Wüthrich-Pelloli freute sich über den grossen Aufmarsch, den er als Beweis für die Bedeutung der Berufsbildung wertete.

Bundesrat will die Trümpfe der Berufsbildung ausspielen

Bundesrat **Johann Schneider-Ammann** gab den Startschuss zum Jahr der Berufsbildung. «Wir zeigen allen, was die Berufsbildung zu bieten hat», erklärte er mit Verweis auf die jungen Leute, die an Berufs-Meisterschaften teilnehmen. «Sie sind der augenfällige Beweis dafür, dass Berufsbildung Türen öffnet. Sie

haben grosse Arbeit geleistet für sich persönlich, für die Berufsbildung und unser Land.» Er sei sicher, auch in Zukunft auf alle zählen zu können, die sich in diesem Bereich einsetzen – darunter auch engagierte Unternehmer und Experten der Berufsverbände.

Der Wirtschaftsminister rief dazu auf, das Jahr der Berufsbildung zu nutzen, um deren Trümpfe auszuspielen: den starken Bezug zum Arbeitsmarkt, die grosse Durchlässigkeit, die hohe Bildungsrendite und die gut eingespielte Zusammenarbeit zwischen Privaten und der öffentlichen Hand: «Schöpfen wir gemeinsam die Potenziale aus und setzen wir gemeinsam Innovationen in Gang», meinte der Bundesrat.

Schliesslich ehrte Johann Schneider-Ammann die 119 Medaillengewinner aus 39 Berufen persönlich und überreichte mit **Hans Ulrich Stöckling**, Stiftungsratspräsident von Swiss Skills, die Urkunden. Anwesend waren auch die 39 Kandidatinnen und Kandidaten, welche die Schweiz letztes Jahr erfolgreich an der

Berufs-WM (World Skills) in Leipzig vertreten hatten.

Einen Mini für den Grössten

Der beste Schweizer Berufsmeister ist derzeit **Jim Leuenberger**. Der Heizungsinstallateur aus Movelier (JU) hat souverän die «Debrunner Acifer Trophy» gewonnen und darf nun ein Jahr lang ein Auto der Marke Mini fahren. Überreicht wurde der Wagen von **Patrik Forster** von der Debrunner König Management AG, der Generalsponsor von Swiss Skills.

Alois Gartmann vom Branchenverband Suissetec bezeichnete die Leistung von Jim Leuenberger am Wettbewerb als «sensationell»: Der Gewinner habe durch seine ruhige und konzentrierte Arbeitsweise überzeugt, seine Arbeit sehr gut eingeteilt und sein Werk als einziger in der vorgegebenen Zeit beendet. Zudem, so Gartmann, überzeuge Leuenberger nicht nur durch fachliche Qualitäten, sondern auch durch seine Persönlichkeit. ■ (MM/Pfi.)

Allpura Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen

Für mehr Anerkennung und angemessene Preise

In der Reinigungsbranche weht ein rauer Wind: Steigende Löhne und Druck auf die Preise lassen die Margen der Unternehmen schmelzen. In Verhandlungen mit den Gewerkschaften, aber auch im Gespräch mit den Kunden setzt sich der Branchenverband Allpura für seine Mitglieder ein. Zudem investiert er in die Aus- und Weiterbildung – nicht zuletzt um die Reinigungsberufe für den Nachwuchs attraktiver zu machen. **Daniela Baumann**



Bild: zlg

Professionelles Reinigen – etwa von speziellen Böden – erfordert entsprechendes Fachwissen.

Die wenigsten sorgen gerne dafür – die meisten jedoch schätzen sie: Sauberkeit. Deshalb entledigen sich Unternehmen aber auch Privatpersonen des Reinigens ihrer Gebäude und anderer Objekte, indem sie diese Aufgabe extern vergeben. Das ist der Markt der Reinigungsunternehmen, wovon schweizweit über 2000 tätig sind. Davon sind rund zwei Drittel kleine Anbieter vom Einpersonen-Betrieb bis zu maximal zehn Mitarbeitenden und etwa 400 mittelgrosse Betriebe. Am anderen Ende des Spektrums gibt es eine Handvoll sehr grosser, international tätig und ausserdem wachsender Firmen mit mehreren tausend Angestellten. Die Bedeutung ihrer Dienstleistungen – auch für die Werterhaltung – wird gerne unterschätzt; in Spitälern beispielsweise sind Sauberkeit und Hygiene geradezu existenziell.

Sprachregional getrennte Verbände

Seit 1966 verfügt der noch junge Wirtschaftszweig über eine Interessenvertretung: Damals unter dem Namen «Schweizerischer Verband der Glas- und

Gebäudereinigungs-Unternehmer» gegründet, wurde er 2001 zur «Allpura». Ursprünglich war der Arbeitgeberverband gesamtschweizerisch aktiv, seit einigen Jahren gehen die drei Sprachregionen getrennte Wege: Die Allpura vertritt nur die Unternehmen aus der Deutschschweiz; in der Romandie und im Tessin existieren eigene Verbände.

Mit 180 Aktivmitgliedern ist – trotz steigender Tendenz – zwar nur ein kleiner Teil der Deutschschweizer Reinigungsunternehmen im Verband organisiert. Diese Firmen beschäftigten aber zwei Drittel der 65 000 Arbeitnehmenden und trügen drei Viertel zum gesamten Branchenumsatz von jährlich zwei Milliarden Franken bei, erklärt Bernhard Boegli. Bis vor Kurzem Geschäftsführer des Gewerbeverbands «KMU Stadt Bern» leitet er im Mandatsverhältnis derzeit noch die operativen Geschäfte der Allpura. Zu den Aktivmitgliedern kommen 40 passive, die als Zulieferer über den Branchenverband den Kontakt zum Reinigungsgewerbe suchen, um für ihre Produkte und Dienstleistungen zu werben.

Im Fokus des Verbands stehen der Nachweis fairer Arbeitsbedingungen via den Gesamtarbeitsvertrag (GAV) sowie die Berufsankennung in Form zukunftsorientierter Aus- und Weiterbildung. «Dies sind die beiden wichtigsten Schritte auf dem Weg zu unserem Ziel, den Stellenwert der Branche in der Arbeitswelt zu verbessern», sagt Boegli.

Dies ist umso wichtiger, als sie dringend auf Nachwuchs angewiesen ist. Den versucht man an Messen und teils auch direkt in den Schulen für den Reinigungsberuf zu gewinnen. Die Allpura investiert beträchtliche Mittel in die Nachwuchswerbung. Jährlich eine knappe halbe Million Franken fliesst zudem in die formale Aus- und Weiterbildung, aber auch in nicht-formale Weiterbildungsangebote.

Noch junge Berufsbildung

In den 1980er- und 1990er-Jahren schuf der Verband zunächst die Grundlagen für die Berufsprüfung zum Gebäudereinigungsfachmann respektive zur -fachfrau und für die höhere Fachprüfung zum eidgenössisch diplomierten Gebäudereiniger. Daraufhin wurde auch eine Berufslehre zum Gebäude-reiniger ausgearbeitet und 1998 erstmals gestartet. «Den Abschluss dieser Entwicklung bildete 2012 ein weiterer Meilenstein: die Eröffnung des eigenen Ausbildungszentrums im solothurnischen Rickenbach», so Boegli. Dort finden seither die überbetrieblichen Kurse für die pro Jahrgang zwischen 60 und 70 Berufslernenden, die Prüfungen auf den verschiedenen Stufen sowie diverse Weiterbildungskurse statt.

Als Trägerin der Berufsbildung ist die Allpura verpflichtet, diese in den drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch anzubieten. «Das gibt Gelegenheit zur Zusammenarbeit unter den sprachregionalen Verbänden und könnte eines Tages zur Wiedervereinigung führen.» Bernhard Boegli verweist aber auch auf die Hürden: «Das Tessin und die Romandie mit ihren eigenen Gesamtarbeitsverträgen müssten einer Harmonisierung zustimmen, was erfahrungsgemäss nicht einfach ist.»

Die Sozialpartnerschaft wird in der Reinigungsbranche intensiv gelebt. In vernünftigen, aber anspruchsvollen Ver-

handlungen werde jeweils um die Arbeitsbedingungen gerungen, insbesondere die Höhe der Mindestlöhne. Seit dem ersten Vertrag für die Deutschschweiz im Jahr 2004 sind die Löhne um bis zu 20 Prozent gestiegen. Mit dem jüngsten Abschluss kommen zwischen 2011 und 2015 weitere, stufenweise Lohnerhöhungen von insgesamt 11 bis 12 Prozent dazu – und zwar für alle Betriebe, nachdem der GAV für allgemein verbindlich erklärt wurde.

Verschärfter Preisdruck

Gleichzeitig drückt die Kundschaft angesichts der grossen Konkurrenz in der Branche auf die Preise. «Da die Löhne 80 Prozent der Kosten ausmachen, müssen die Unternehmen die Lohnzuschläge auf die Preise überwälzen können», schildert Bernhard Boegli die Zerreibungsprobe zwischen dem Druck der Gewerkschaften und jenem der Kunden. Mit einer Bewusstseinskampagne unter dem Motto «Saubere Sache – fairer Preis» versuchen die Sozialpartner gemeinsam, die Auftraggeber entsprechend zu sensibilisieren. Boegli dazu: «Erfreulicherweise legen sich auch einzelne Exponenten der Gewerkschaften stark dafür ins Zeug.» Zusätzlich sucht die Allpura das direkte Gespräch mit wichtigen Kunden, um das Verständnis für die notwendigen Preisanpassungen zu fördern.

Neben der Sozialpartnerschaft – die nächsten GAV-Verhandlungen stehen bereits vor der Tür – engagiert sich die Allpura in weiteren Bereichen für ihre Mitglieder. Juristische Beratung, Expertisen in Streitfällen, eine Branchenlösung zur Arbeitssicherheit, Vergünstigungen für ein laufend wachsendes Weiterbildungsangebot und Netzwerkveranstaltungen sind einige der Vorzüge einer Verbandszugehörigkeit. Wobei die Allpura keine Direktmitgliedschaft mehr kennt: Die Unternehmen sind entsprechend ihrer stark regionalen Ausrichtung einer der fünf Sektionen des Dachverbands angeschlossen. Derzeit wird intern über die künftige Verbandsstruktur und eine allfällige Zentralisierung diskutiert, mit noch offenem Ausgang.

Spezialreinigungen nehmen zu

Dank Bauboom und guter Binnenkonjunktur erzielte die Branche in den

letzten Jahren ein kontinuierliches Wachstum. Trotz gestiegener Umsätze kämpften die Reinigungsunternehmen jedoch mit sinkenden Margen, gibt Bernhard Boegli zu bedenken.

Neben der klassischen Unterhaltsreinigung werden Spezialreinigungen – von speziellen Böden über Fassaden bis zu Flugzeugen – zunehmend nachgefragt. Der Trend geht in Richtung Angebotsausweitung. Im Fachjargon «Facility Management» beziehungsweise «Facility Services» genannt, bieten vor allem grosse Reinigungsfirmen eine umfassende Betreuung von Liegenschaften an.

Zukunftspotenzial vorhanden

Weitere Chancen für die Branche sieht Boegli im flexiblen Arbeitsangebot, das vielen, auch bildungsschwächeren Menschen ein geregeltes Arbeitsverhältnis und Schulabgängern eine Anschlusslösung bietet. Gleichzeitig haben ambitionierte Berufsleute dank professioneller Aus- und Weiterbildung vielversprechende Karriereoptionen und können schnell Verantwortung übernehmen. Schliesslich erhöht die fortschreitende Technologisierung die Ansprüche an die Arbeitnehmenden zusehends – es geht längst um mehr als einfach «nur putzen». Boegli's Fazit: «Die Zukunftsaussichten sind intakt, sowohl quantitativ als auch qualitativ.» ■

Allpura

Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen.
Association des entreprises suisses en nettoyage.
Associazione delle imprese svizzere di pulizia.

Gründung: 1966 (seit 2001 «Allpura»)

Mitglieder: rund 180 Aktiv- und 40 Passivmitglieder

Präsidentin: Jasmine Jost

Geschäftsführer: Bernhard Boegli

Kontakt

Allpura Verband

Schweizer Reinigungs-Unternehmen
Neuengasse 20

Postfach 414, 3000 Bern 7

Tel. +41 (0)31 310 11 11

info@allpura.ch

www.allpura.ch

Startbahnwest

Pour un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée.

Les Lunch-Checks sont un paiement sans numéraire que les employés peuvent faire valoir dans plus de 5000 restaurants. Cette alternative bon marché par rapport au restaurant d'entreprise ou aux notes de frais permet également d'économiser des charges sociales.

lunch-check.ch

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

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.

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

ipt
intégration
pour tous

**La passerelle vers
l'emploi**
depuis 1972

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

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

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

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

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique

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

Aller de l'avant



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

«Employeur Suisse»

109^e année

Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable

Hélène Kündig-Etienne

Rubrique juridique:

Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich

Téléphone +41 (0)44 421 17 00

employeur@arbeitgeber.ch

www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr.130.-

(étranger Fr.180.-) + TVA

Prix de l'exemplaire: Fr.10.-

+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich

Téléphone +41 (0)44 295 97 97

www.sihldruck.ch

druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG

Pietro Stuck, Anzeigenleiter

Seestrasse 86, 8712 Stäfa

Téléphone +41 (0)44 928 56 17

Fax +41 (0)44 928 56 00

arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4100

Tirage certifié (REMP 2013):

Tirage diffusé: 3534

Vendu: 3108

Gratuit: 406

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50% de cadres

dirigeants et de propriétaires

d'entreprises (Source: Etude de

lectorat, automne 2008)

Photo couverture

© Vetropack

Chères lectrices, chers lecteurs,

En Suisse, un tiers de la population active travaille à temps partiel. En Europe, seuls les Pays-Bas ont une proportion de travailleurs à temps partiel supérieure à la nôtre. Ces dernières années, cette forme de travail a de plus en plus gagné en importance, en particulier dans les entreprises du secteur des services. Le travail à temps partiel peut prendre différentes formes selon les besoins de l'entreprise et de ses collaborateurs. Pour ces derniers il offre en particulier la possibilité de mieux concilier vie de famille et carrière professionnelle. Cet avantage apprécié jusqu'ici par les femmes est aujourd'hui également recherché par les hommes. Pour les entreprises, proposer des emplois à temps partiel peut être un moyen de se profiler sur le marché du travail et de recruter des collaborateurs préférant cette forme de travail. Cependant, la création de postes à temps partiel n'est pas toujours possible, ceci pour des raisons d'organisation ou de coûts.

Notre Dossier est consacré à cette thématique. Nous donnons ainsi la parole à Felix Howald, directeur de la Chambre de commerce et d'industrie de Suisse centrale qui nous présente sa fonction à temps partiel. Werner Dähler nous explique comment il organise son activité de chef de pro-

jets aux CFF en travaillant à 80 pour cent. Jürg Wiler nous présente un projet qui vise à promouvoir le temps partiel pour les hommes avec un objectif sur 2020. Dans une interview réalisée par Daniela Baumann, Roland A. Müller s'exprime dans l'optique patronale sur la faisabilité des modèles de travail à temps partiel. De nombreuses possibilités existent.

A notre Entretien, nous avons invité Bertrand Cardis, directeur général de Décision SA. Cette entreprise vaudoise basée à Ecublens exploite depuis trente ans les propriétés des matériaux composites pour réaliser ses projets dans l'aéronautique, la construction navale, l'industrie ou le bâtiment. Grâce à une technologie innovante et une motivation sans faille de ses collaborateurs, elle occupe dans son domaine une place enviée en Europe. Nous présentons également la firme Vetropack, unique entreprise en Suisse qui produit des emballages en verre pour l'industrie des boissons et des denrées alimentaires. Vetropack est dirigé par Claude R. Cornaz, membre de la quatrième génération du groupe qui occupe 3000 collaborateurs dans le monde, dont 300 en Suisse, notamment à Saint-Prex.

L'insécurité est le pire des climats pour les entreprises et la création d'emplois. Après la récente acceptation de l'initiative de l'UDC sur l'immigration, l'UPS plaide sous la plume de Roland A. Müller pour une mise en œuvre rapide mais pragmatique de ladite initiative. Dans son Eclairage, Michel Barde suggère en relation avec cette problématique quelques axes de réflexion.

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Excellente année pour les fabricants de chocolat

Les fabricants suisses de chocolat voient derrière eux une année 2013 à succès, puisque les ventes y ont progressé de presque 4 pour cent.

Ce résultat est remarquable compte tenu du franc fort qui renchérit les produits chocolatiers suisses sur la plupart

Les tablettes de chocolat ont affiché une croissance remarquable.



Photo: CHOCOSUISSE

des marchés d'exportation et rend meilleur marché les chocolats importés. La croissance des volumes vendus et du chiffre d'affaires réalisé par rapport à l'année précédente est principalement due à l'exportation.

En 2013, les 18 fabricants suisses de chocolat ont surpassé le résultat de 2012, aussi bien en termes de volume que de chiffre d'affaires. L'augmentation du volume d'environ 6700 tonnes à 179 061 tonnes (+3,9 pour cent) a permis de faire progresser le chiffre d'affaires de la branche de 3,1 pour cent à 1683 millions de francs. Alors que l'industrie chocolatière suisse est parvenue à s'imposer dans l'exportation malgré le franc fort, la confiance renforcée des consommateurs sur le marché suisse a eu un effet bénéfique sur les ventes de produits chocolatiers. 61,2 pour cent (année précédente: 60,3 pour cent) de l'ensemble de la production ont été vendus à l'étranger.

Pour 2014, les fabricants suisses de chocolat espèrent perpétuer l'évolution positive de 2013, en maintenant leur part de marché sur le marché intérieur qui est considérablement saturé et en déployant davantage leurs exportations.

Des produits de haute et constante qualité, élaborés avec l'amour du métier, continuent d'être la condition sine qua non à un tel succès. Les fabricants attendent de l'État un bon cadre réglementaire, comme de nouveaux accords de libre-échange, une application du projet «Swissness» qui soit raisonnable du point de vue de l'ensemble de l'économie ainsi qu'une compensation correcte des différences de prix des matières premières, étant donné que les produits agricoles suisses utilisés dans les produits d'exportation sont renchérissés artificiellement. ■

www.chocosuisse.ch

Prestations complémentaires: vision globale plutôt que relèvement isolé des loyers maximaux

Le Conseil fédéral a ouvert une procédure de consultation relative au plafond des loyers pour le calcul du droit aux prestations complémentaires. La pression réformatrice touche cependant le système des PC tout entier qui, nonobstant son efficacité, est devenu trop complexe.

Selon l'Union patronale suisse, l'issue semble douteuse si l'approche vise d'abord uniquement la question des loyers maximaux. Les montants maximaux pris en compte pour le calcul du droit aux prestations complémentaires ont été relevés pour la dernière fois en 2001. Depuis, la moyenne des loyers n'a cessé d'augmenter. Sur mandat du Parlement, le Conseil fédéral est chargé d'adapter le plafond des loyers à la situation actuelle et il vient de lancer la procédure de consultation en ce sens.

Les besoins de réforme s'étendent toutefois au système des PC tout entier, comme le relève le Conseil fédéral dans

son rapport publié fin 2013. Si le système fonctionne dans la mesure où il constitue un instrument conforme aux besoins pour la couverture du minimum vital, les nouveaux régimes de péréquation financière et de financement des soins introduits en 2008 et en 2011 l'ont transformé en tâche complexe répartie entre la Confédération et les cantons. Sur fond de vieillissement démographique entraînant un accroissement des coûts liés aux PC, les vrais enjeux sont désormais l'efficacité et la transparence du système dans son ensemble.

Selon l'Union patronale suisse, l'on peut donc douter du bien-fondé d'une

approche traitant en priorité le seul aspect des loyers maximaux. Il faudrait plutôt évaluer la question dans le contexte du système tout entier. D'autant plus qu'un relèvement du plafond des loyers pris en compte pour le calcul du droit aux PC coûterait quelque 75 millions de francs à la Confédération et aux cantons. Régler certains points du système des PC sans tenir compte des autres n'est assurément pas la bonne solution. Les démarches en vue de la réforme nécessaire doivent traiter celle-ci dans son intégralité afin d'aboutir à un système viable sur le long terme. ■

Daniella Lützelschwab, nouvelle collaboratrice de l'UPS

Mme Daniella Lützelschwab travaille depuis le 1^{er} février 2014 au secrétariat de l'Union patronale suisse (UPS). En qualité de membre de la direction, elle a repris la direction du Secteur Marché du travail et Droit du travail. Elle remplace à ce poste Mme Ruth Derrer Balladore, qui s'occupera à l'avenir de projets spécifiques en qualité de senior consultant de l'UPS.

Après des études de droit, Daniella Lützelschwab a exercé diverses fonctions dans l'administration du canton de Bâle-Ville, puis est entrée au service

d'une assurance de protection juridique, pour passer le 1^{er} juillet 2000 comme responsable de secteur à Swissmem, l'association suisse des machines, des équipements électriques et des métaux. Devenue membre de la direction de Swissmem en 2008 à la tête du secteur «Politique patronale», elle a été chargée de diriger les négociations de la Convention collective de l'industrie MEM.

L'UPS se réjouit de collaborer avec Daniella Lützelschwab et lui souhaite une très cordiale bienvenue dans son équipe. ■ (UPS)

Situation sur le marché du travail

Selon les relevés du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), à fin janvier 2014, 153'260 personnes étaient inscrites au chômage auprès des offices régionaux de placement (ORP), soit 3823 de plus que le mois précédent. Le taux de chômage est resté inchangé à 3,5 pour cent pendant le mois sous revue. Par rapport au mois correspondant de l'année précédente, le chômage a augmenté de 3,4 pour cent.

Le chômage des jeunes (de 15 à 24 ans) a augmenté de 552 personnes (+2,8 pour cent), passant à 20 533. Par rapport au même mois de l'année précédente, il a diminué de 674 personnes (-3,2 pour cent).

L'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits se chiffre à 208 777 personnes, soit 2975 de plus que le mois précédent

et 7001 (+3,5 pour cent) de plus qu'au même mois de l'année précédente. Le nombre de places vacantes annoncées aux ORP a quant à lui augmenté de 2551 en janvier 2014, passant à 12 296.

En novembre 2013, les réductions de l'horaire de travail (chômage partiel) ont touché 4390 personnes, soit 462 de plus (+11,8 pour cent) que le mois précédent. Le nombre d'entreprises ayant eu recours à de telles mesures a augmenté de 10 unités, passant à 385, celui des heures de travail perdues de 7329 unités pour s'établir à 219 778 heures.

L'année précédente à la même époque (novembre 2012), le chômage partiel avait sévi dans 688 entreprises, touchant 9671 personnes et entraînant la perte de 504 723 heures de travail. ■ (OFS)

Croissance dans la zone euro et EU

La croissance a augmenté au 4^e trimestre avec un PIB en hausse de 0,3 pour cent dans la zone euro et de 0,4 pour cent dans l'Union euro-péenne, a confirmé le 14 février 2014 l'office européen

en des statistiques, Eurostat. Sur l'ensemble de l'année 2013, le PIB de la zone euro a diminué de 0,4 pour cent alors que celui de l'Union a crû de 0,1 pour cent. ■ (Fondation Schuman)

PERSPECTIVES

Marché du travail plus fort

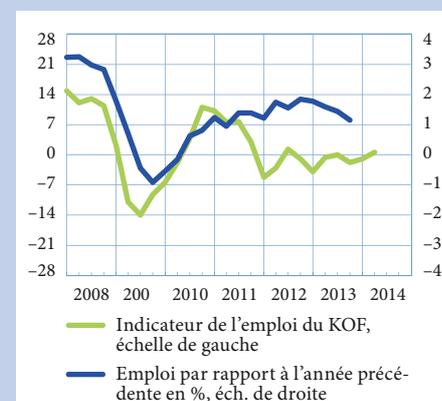
Les prévisions de l'emploi se sont légèrement améliorées pour ces prochains mois.

L'indicateur de l'emploi du Centre de recherches conjoncturelles de l'ETH Zurich (KOF) se trouve de nouveau dans le positif. Il a progressé de 1,5 point, pour s'établir à 0,6 point. En novembre 2013 il se situait encore à moins 0,9. Les entreprises interrogées estiment en majorité que les effectifs de leur personnel sont suffisants. Le niveau actuel de l'indicateur suggère une poursuite de l'évolution de l'emploi des derniers mois.

La légère hausse de l'indicateur se fonde avant tout sur l'appréciation un peu plus positive de l'emploi dans les secteurs qui avaient précédemment porté un jugement négatif. Certes, les banques et l'hôtellerie en particulier, mais aussi l'industrie, continuent d'envisager une compression de l'emploi. Pourtant, les indicateurs de ces secteurs se sont rapprochés de ceux d'autres branches qui avaient créé des emplois dans un passé récent. En font notamment partie les assurances et les autres entreprises de services, qui englobent entre autres le secteur immobilier et la santé publique. Le recul des différences entre les indicateurs sectoriels suggère que le développement de l'emploi bénéficie d'une plus large assise. ■

Indicateur de l'emploi du KOF et emploi

(Emploi équivalant au plein temps selon l'OFS)



Source: KOF

La branche de l'assurance toujours sur la voie de la croissance

Le secteur suisse de l'assurance privée a enregistré de bons résultats en 2013: en dépit d'une conjoncture difficile et de la faiblesse persistante des taux d'intérêt, la branche de l'assurance continue sur sa lancée et affirme son efficacité. Pour relever les défis d'un environnement fortement régulé, la Suisse a besoin d'une stratégie en matière de réglementation.

Les assureurs privés suisses ont connu une excellente année: en 2013, forts d'un volume de primes stable, ils ont une fois de plus affirmé leur robustesse et leur efficacité en affichant dans l'ensemble des résultats financiers solides, une sinstrialité moyenne et une meilleure rentabilité. «Les assureurs privés ont une nouvelle fois contribué à la prospérité de la Suisse et confirmé leur rôle de force motrice de l'économie helvétique. Avec une valeur ajoutée brute de 20 milliards de francs soit une part de 4 pour cent de l'ensemble de l'économie, les assureurs suisses comptent au nombre des 8 principales branches du pays. En termes de productivité, ils occupent même la première place», déclare Urs Berger, Président de l'Association Suisse d'Assurances ASA.

Croissance continue en assurance de dommages

En assurance de dommages, les recettes de primes ont évolué positivement en 2013: sur l'ensemble de l'année, le volume de primes a progressé de 1,6 pour cent environ, toutes compagnies et toutes branches confondues. La croissance demeure donc similaire à celle des années précédentes et n'est que légèrement inférieure à l'évolution du produit intérieur brut.

Cette croissance est surtout à mettre au crédit des assurances véhicule automobile et incendie qui représentent des volumes de primes importants. En assurance véhicule automobile, le volume de primes s'est renforcé de 2,1 pour cent. Le dynamisme persistant de la branche de la construction et de la rénovation a une fois encore stimulé la progression des assurances incendie, dommages

naturels et dommages qui enregistrent une hausse de 2 pour cent.

En assurances maladie et accidents, le volume de primes s'est légèrement raffermi de 1 pour cent. Cette progression s'explique par l'augmentation estimée à 1,8 pour cent des recettes de primes en assurance-maladie complémentaire. En assurance-accidents, le ralentissement des années précédentes se confirme: le recul de 1,3 pour cent est une conséquence de la libéralisation des tarifs et de l'intensification de la concurrence ainsi que de la diminution du nombre de cas AI.

Affirmation d'une demande forte en assurances vie collective

En dépit de la faiblesse persistante des taux d'intérêt et d'un environnement réglementaire compliqué, l'ASA table sur une croissance importante de 5,4 pour cent des affaires en assurances sur la vie.

Cette évolution positive s'explique essentiellement par les bons résultats en vie collective: les recettes de primes devraient s'inscrire à la hausse de 7,9 pour cent. La nette progression de 12 pour cent des primes uniques reflète l'exceptionnelle vitalité de la demande du modèle d'assurance complète et de ses garanties uniques, que seuls peuvent offrir les assureurs privés. Cette réalité économique ne doit pas être sous-estimée dans les débats politiques à venir autour de la réforme «Prévoyance vieillesse 2020». Quant aux primes périodiques, leur progression de 2 pour cent reflète l'augmentation du nombre d'actifs et les revalorisations salariales.

Le volume des primes en assurance vie individuelle a poursuivi son mouve-

ment à la baisse entamé les années précédentes. Pour 2013, une diminution de 1,2 pour cent est attendue. Si le niveau des primes périodiques a pu être maintenu avec une baisse minime de 0,1 pour cent seulement, les recettes des primes uniques enregistrent une chute de 3,8 pour cent. Pour inverser cette tendance et renforcer l'attractivité des assurances vie individuelle financées par prime unique, l'ASA réclame depuis des années la suppression du droit de timbre de 2,5 pour cent prélevé sur ce type de produits.

Réglementation: objectifs clairs et principes réalistes

Forts de leurs bons résultats et de pronostics conjoncturels favorables, les assureurs se montrent confiants dans l'avenir. «Nous avons toutefois du souci à nous faire car la réglementation nous met face à des défis importants», déclare le Président de l'ASA Urs Berger. «Des revendications provenant des domaines les plus divers comme la fiscalité, la protection des consommateurs, la stabilité financière, le droit de la surveillance, voire les questions liées à l'égalité des sexes donnent lieu à l'édiction de nombreuses règles, souvent non coordonnées, initiées par toutes les autorités possibles. Cela se traduit par un manque d'efficacité et de nombreuses restrictions qui pénalisent notre capacité d'innovation et notre compétitivité. Pour prévenir cela, la Suisse a besoin d'une stratégie en matière de réglementation qui définisse des objectifs clairs et des principes de régulation réalistes.» ■

Rester proche du marché du travail

2014 est «l'année de la formation professionnelle». Quelles actions cela appelle-t-il? Principaux objectifs et mesures dans l'optique des employeurs. Par Jürg Zellweger



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

L'élite politique de notre pays apprécie la formation professionnelle, ne serait-ce que parce que le sujet peut lui attirer la sympathie de la population. Dans son discours de Nouvel-An, par exemple, le président de la Confédération Didier Burkhalter a nommé cité les apprentis de son département. Lors de sa prise de fonction, le président du Conseil national Ruedi Lustenberger a qualifié d'école de vie par excellence le système de formation professionnelle dual. Enfin dans le contexte des championnats professionnels «Swiss Skills», le ministre de l'économie et de la formation J. Schneider-Ammann a déclaré 2014 «année de la formation professionnelle». Voici maintenant, selon les employeurs, les aspects de ce domaine qu'il faut traiter en priorité:

D'abord, l'année de la formation professionnelle doit être mise à profit pour mieux ancrer dans les esprits la valeur de cette formation pour tous les secteurs économiques et comme tremplin pour la carrière et la qualification ultérieure. Bien que beaucoup d'éléments plaident pour la formation professionnelle, des efforts supplémentaires s'imposent pour relever son prestige social, spécialement lors du choix d'un métier et d'une formation.

Ensuite, l'efficacité de la formation professionnelle doit être mieux reconnue au plan international. La Suisse doit enfin avancer avec le

«processus de Copenhague»: les compétences de fins de formation doivent être mise en valeur de manière transparente en Europe et communiquées en conséquence aux employeurs. Il faut bien montrer que l'apprentissage conçu comme une combinaison de pratique et de théorie donne de très bons résultats. Le débat sur les titres professionnels de la formation professionnelle supérieure rattachés au monde académique et à leur prestige est certes compréhensible, surtout quand on n'avance pas sur les questions de transparence. Mais avec des titres académiques ronflants, ne fait-on pas entrer, comme une sorte de cheval de Troie, une certaine logique universitaire dans la maison «formation professionnelle»?

Troisièmement, la formation professionnelle supérieure mérite un financement public systématique complétant l'engagement privé des élèves et de leurs employeurs. Le chaos actuel des subventions n'est plus vivable. Des normes précises d'encadrement de la formation professionnelle supérieure peuvent aussi contribuer à ne pas surcharger la formation initiale. Les pouvoirs publics se doivent de soulager les participants, mais sans se mêler de l'aménagement des cours et des filières de formation. N'entre donc en ligne de compte, pour les examens fédéraux, que le soutien direct des intéressés sous la forme de remboursement forfaitaires ou de prêts. Sur ce point également, des décisions devront être prises bientôt.

Last but not least: toute mesure de politique professionnelle doit se concentrer sur ses principaux acteurs. L'attrait et l'avenir de la formation professionnelle dépendent des choix et investissements des apprentis et des entreprises. Compte tenu des nombreux acteurs de cette scène et des tentations pour le monde politique de se profiler aussi sur le contenu de ce domaine de formation, cette exigence est importante. Car pour évoluer, le système de formation professionnelle doit toujours coller au marché du travail et aux besoins de ses acteurs. ■

Photo: Robt Lewis

Bertrand Cardis, directeur général de Décision SA à Ecublens

«Notre philosophie: toujours un pas d'avance!»

Depuis trente ans, Décision SA exploite les propriétés des matériaux composites. Cette entreprise vaudoise suit résolument la ligne de la technologie la plus innovante, notamment au profit de l'aéronautique et de l'aviation. Les Class America d'Alinghi et les avions solaires de Solar Impulse figurent parmi les témoins les plus visibles et les plus connus dans le grand public du savoir-faire pointu de cette société. **Interview: Agathe Seppey**

Monsieur Cardis, quelles sont les particularités de votre entreprise?

Bertrand Cardis: Décision, c'est avant tout une histoire empreinte de passion et de défis. Initialement, notre structure a vu le jour en 1984 avec en ligne de mire l'édification du voilier UBS Switzerland. Si notre entreprise – avec son savoir-faire acquis dans l'utilisation des fibres de carbone, de verre ou d'aramide – occupe aujourd'hui une place de choix dans son domaine en Europe, c'est grâce à l'alliage de la technique et d'une motivation sans faille. En effet, d'une part, les caractéristiques techniques innovantes des matériaux composites nous propulsent de plus en plus vers une technologie moderne de pointe. Et d'autre part, nos réalisations comprennent une forte valeur émotionnelle: elle confère une dimension stimulante à toute l'équipe. Admirer nos Décisions 35 franchir la ligne d'arrivée du Bol d'Or, c'est un plaisir sans cesse renouvelé! Enfin, chaque projet – avec sa part de difficulté, tant dans la construction navale, l'aéronautique,

cifique sur les matériaux composites en Suisse: les qualifications des travailleurs français par exemple, au bénéfice d'une formation complète dans notre domaine, sont par conséquent essentielles à notre entreprise. En revanche, nous formons nos employés sur le terrain, en entreprise, afin qu'ils deviennent des spécialistes.

Comment fonctionne l'entreprise à l'interne?

Nos employés sont issus de différents corps de métier: carrossiers, menuisiers, ingénieurs, peintres et architectes navals; ils conjuguent leurs compétences avec brio. La dynamique entre les employés et les membres de la direction est une pièce essentielle de notre puzzle de réussite. Les entretiens réguliers avec les chefs de projets permettent de stimuler l'échange et la créativité. De plus, une pause quotidienne commune à toute l'entreprise privilégie un dialogue constant avec les collaborateurs dans une ambiance détendue. Fonctionner selon un système de hiérarchie horizontale et respecter des valeurs communes, – professionnalisme, liberté d'expression et accès à la formation, – nous tiennent à cœur.

Quelles sont les clés de votre succès?

Tout d'abord, la dimension humaine a donné un élan considérable à la progression de l'entreprise. Parti d'une volonté individuelle, le feu a pris grâce aux synergies de personnalités motivées: la clé est de savoir bien s'entourer! L'engagement et la motivation continuel de mes employés maintiennent d'ailleurs cette dynamique. Ensuite, la stratégie de Décision SA a été, dès ses débuts, de réinjecter tout bénéfice au profit de la recherche et du développement, composantes incontournables dans notre domaine. Grâce à l'application immédiate de nos résultats de recherches, notre savoir-faire a gagné du terrain. Nos clients bénéficient d'un service sur-mesure: accompagnement sur toute la durée du projet, planification, suivi et contrôle. Au

«La dynamique entre les employés et les membres de la direction est une pièce essentielle de notre puzzle de réussite!»

le sport, l'industrie ou encore le bâtiment – nous confronte à la recherche de solutions inédites. Le défi est permanent: c'est le vent qui pousse nos voiles et nous amène sans cesse plus loin.

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

La Suisse, avec ses conditions favorables en matière de loi sur le travail, facilite la procédure d'engagement du personnel. Dans notre branche, la libre-circulation est capitale: elle nous permet d'engager des travailleurs qualifiés, connaisseurs du terrain. En effet, il n'existe aucune formation spé-

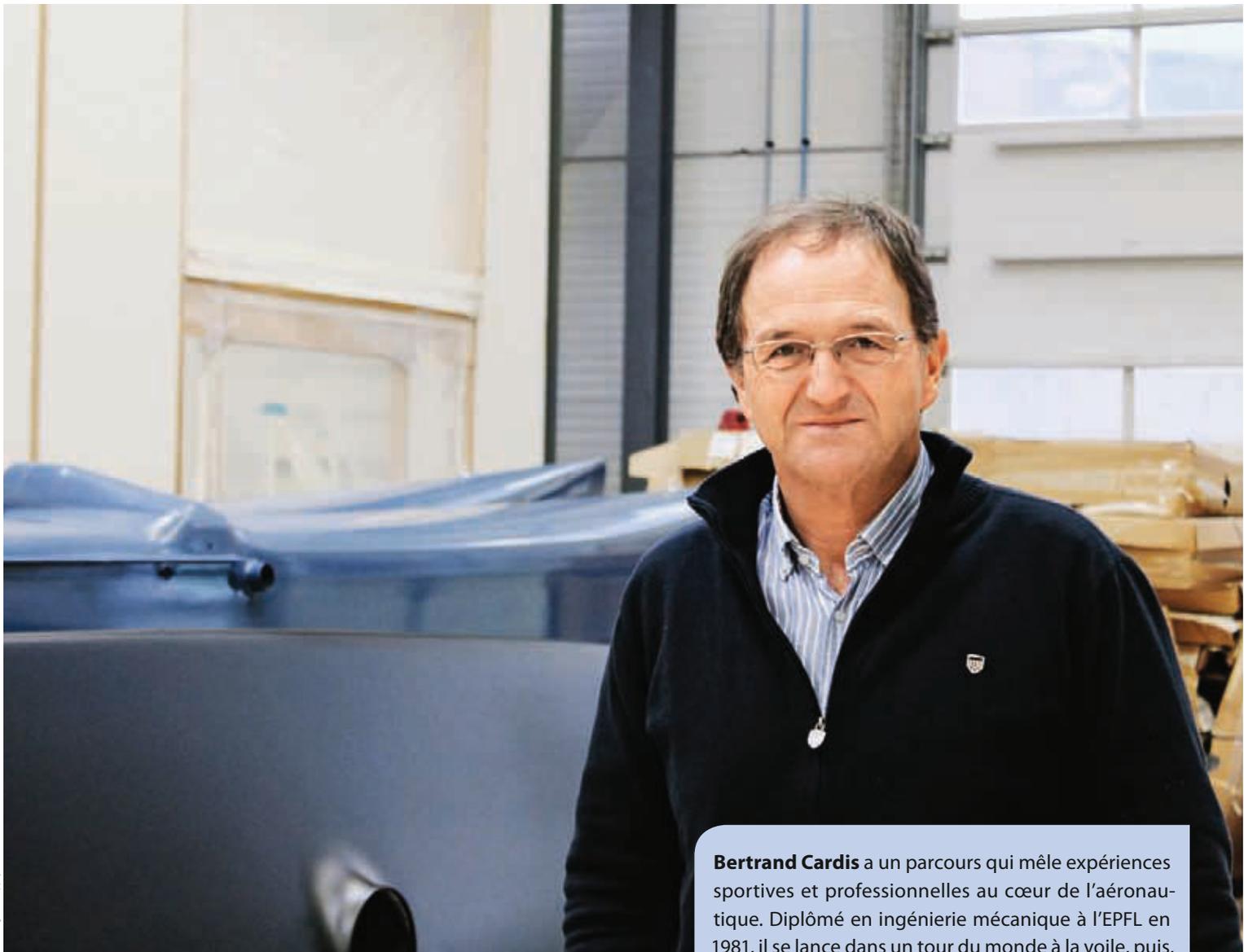


Photo: Agathe Seppey

final, j'en suis persuadé, la conjugaison entre l'envie de créer et une curiosité sans limite constitue la pièce centrale du moteur qui anime Décision SA.

Quid de votre ouverture vers de nouveaux marchés?

En décembre 2013, la société française Multiplast et Décision ont constitué le groupe Carboman SA. Objectif: une implantation dans les milieux industriels. Grâce à ce rapprochement, ce nouveau groupe industriel devient leader européen de la construction de bateaux de compétition et de la production de pièces industrielles en composites de grandes dimensions. A notre sens, la technologie a atteint une maturation telle que le potentiel des matériaux composites peut s'étendre plus largement dans son application. En parallèle, nous visons également le secteur de la sous-traitance dans l'industrie aéronautique; il s'agit aussi de se diversifier. Le marché des bateaux-moteurs haut de

gamme et l'industrie du transport ferroviaire offrent à ce titre de belles opportunités.

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

La Suisse offre des règles de travail stables et positives: ce cadre solide favorise la bonne marche de l'entreprise. De plus, la «tradition de l'innovation» est ancrée depuis des décennies sur notre territoire; elle se transmet de génération en génération. Le bémol actuellement, c'est la force du franc. Paradoxalement, c'est aussi un élément qui nous contraint à être encore plus performant. Mais nous disposons d'un environnement privilégié grâce à nos collaborations avec les Universités de l'arc lémanique et l'EPFL. Ces éléments, conjugués à la tradition du progrès technologique dans la région, nous permettent de garder une longueur d'avance.

Bertrand Cardis a un parcours qui mêle expériences sportives et professionnelles au cœur de l'aéronautique. Diplômé en ingénierie mécanique à l'EPFL en 1981, il se lance dans un tour du monde à la voile, puis, participe en 1984 aux Jeux Olympiques de Los Angeles. Une telle fusion avec le milieu de la navigation, jumelée aux connaissances techniques du vaudois – a indéniablement joué son rôle dans le succès de Décision SA.

Un rêve pour Décision SA pour les années à venir?

La création d'une base industrielle forte est notre prochain et principal objectif à moyen terme. Pour pérenniser l'entreprise, il faut formaliser les processus de construction afin de faciliter la transmission du savoir-faire. Un jour, nous l'espérons, des produits estampillés Décision s'engageront sur terre, dans les airs ou sur l'eau et nous conféreront une visibilité à long terme. En attendant, tenez-vous prêts à voir le deuxième avion solaire de Solar Impulse s'envoler prochainement! ■

Agathe Seppey est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne.

*Jugement***Congé à cause d'une activité syndicale**

Si un représentant des travailleurs élu reçoit le congé, il incombe à l'employeur de prouver qu'il avait un motif justifié. Il convient de vérifier si les dispositions de la CCT prévoient des sanctions supplémentaires dans un cas de licenciement.

Faits

X., société en nom collectif dont le siège est à Genève, a engagé A., domiciliée à Genève, en qualité de collaboratrice de vente temporaire dès le 18 novembre 2005.

X. était signataire, comme le syndicat Z., de la convention collective cadre du commerce de détail 2008–2010, qui s'appliquait à tout le personnel de X. L'art. 17.2 de cette convention a la teneur suivante: «Il est interdit de discriminer ou de licencier un employé en raison de son activité exercée en qualité de représentant, de délégué syndical ou de membre des commissions du personnel des employés».

A. était membre du syndicat Z. Elle a représenté ce syndicat lors de séances de la commission paritaire de la convention collective cadre du commerce de détail genevois, ainsi que lors de réunions tripartites. Le 10 décembre 2006, lors du Noël des familles du personnel, elle a porté un badge évoquant le conflit syndical sur l'ouverture nocturne des magasins. Au début 2007, elle a distribué des tracts à l'intérieur du magasin, ce qui lui a valu, à la suite de plaintes de collègues, un avertissement de X., dont le bien-fondé a été contesté par Z. En décembre 2008, elle a été élue présidente de la section genevoise e Z. Alors que les rapports entre le syndicat Z. et X. étaient tendus, A. a été présentée pour siéger au sein de la commission du personnel que le syndicat souhaitait mettre en place au sein des magasins X.

Le comportement au travail de A. a donné lieu à des critiques. Lors de deux entretiens d'évaluation en 2008, son supérieur a relevé entre autres qu'elle entretenait des relations difficiles avec une majorité de ses collègues, qu'elle avait des difficultés de communication, re-

proches qu'elle avait du mal à accepter les remarques de ses supérieurs. S'il est vrai qu'elle était très disponible à l'égard de ceux qui avaient des problèmes avec l'employeur, elle était perçue par ses collègues et ses supérieurs directs comme autoritaire et arrogante. Entre autres la responsable du personnel a affirmé que A. insultait ses collègues. Le gestionnaire de vente a déclaré que deux collègues de A. se disaient rabaisées et dévalorisées par cette dernière, au point que l'une d'elles a développé des problèmes de sommeil. Son supérieur a affirmé qu'elle contestait systématiquement les points soulevés et n'acceptait pas les suggestions qui lui étaient faites.

Dans un article de la Tribune de Genève du 24 décembre 2008, A., présentée comme vendeuse dans une grande surface genevoise, sans aucune référence à son activité syndicale, a déclaré: «Il est faux de croire que nous nous portons volontaires pour travailler certains soirs. La plupart des magasins imposent leur planning hebdomadaire. Ils diminuent arbitrairement le temps de travail certaines semaines, ce qui nous oblige à les rendre en travaillant les soirs (...).

Par courrier du 18 février 2009, X. a remis à A. une lettre de licenciement pour le 30 avril 2009, invoquant d'une part son comportement au travail et, d'autre part, sa déclaration au quotidien qui avait porté atteinte à la considération de l'entreprise.

Extraits des considérants

2.1 Les parties ont conclu un contrat individuel de travail (art. 319 al. 1 CO).

X. a adressé à A. une résiliation ordinaire du contrat de travail (art. 335 et 335c CO).

A. soutient que ce congé est abusif en regard de l'art. 336 al. 1 let. b CO (congé donné en raison de l'exercice



d'un droit constitutionnel), de l'art. 336 al. 2 let. a CO (congé donné en raison de l'appartenance à une organisation syndicale ou en raison de l'exercice conforme au droit d'une activité syndicale), ainsi que de l'art. 336 al. 2 let. b CO (congé donné pendant que l'employé, représentant élu des travailleurs, est membre d'une commission d'entreprise ou d'une institution liée à l'entreprise).

Pour dire si les conditions de l'une ou l'autre de ces dispositions sont réalisées, il faut en particulier déterminer quel est le motif réel de la résiliation; il s'agit d'une question de fait et le fardeau de la preuve incombe au travailleur, en tant que partie demanderesse. Toutefois, si le travailleur établit que le congé lui a été donné à un moment où il était, en tant que représentant élu des travailleurs, membre d'une commission d'entreprise ou d'une institution liée à l'entreprise, il incombe à l'employeur de prouver les faits permettant de constater que la résiliation a été causée par un motif justifié (art. 336 al. 2 let. b CO). Lorsqu'il y a plusieurs motifs réels de résiliation et que certains d'entre eux ne sont pas admissibles, il faut rechercher – ce qui relève également de l'établissement des faits – si le congé aurait été de toute manière donné même sans les motifs qui ne sont pas admissibles.

A supposer que les conditions de l'une ou l'autre des dispositions invoquées soient réalisées, on ne pourrait pas en déduire que la résiliation serait nulle ou



Illustration: Livia Lüthi

CO. Il s'agit de délais de péremption, de sorte que leur non-respect entraîne la perte du droit.

Avant tout autre examen, il faut donc se demander si ces délais ont été respectés.

2.2 Probablement pour échapper à ce problème, A. soutient que le congé serait radicalement nul (art. 20 CO), parce qu'il contreviendrait à l'art. 17.2 de la convention collective applicable.

Il se pose donc un problème d'interprétation de la clause invoquée.

Il résulte de la clause invoquée qu'elle interdit la discrimination ou le licenciement d'un employé en raison de son activité exercée en qualité de représentant des travailleurs, de délégué syndical ou de membre d'une commission du personnel. Il faut toutefois observer que cette disposition ne prévoit aucune sanction spéciale en cas de violation de la norme. S'agissant plus précisément du cas du licenciement, la clause a manifestement pour but de protéger dans leur activité les représentants des travailleurs, les délégués syndicaux et les membres des commissions du personnel. On retrouve la même préoccupation à l'art. 336 al. 2 let. a et b CO. En l'absence d'une sanction spécialement prévue, on doit supposer que cette disposition a pour but de compléter ou de préciser la protection légale figurant déjà à l'art. 336 al. 2 let. a et b CO. On ne peut donc pas, par voie d'interprétation, déduire de la clause citée que les parties ont voulu la nullité ou l'annulabilité des congés qui y contreviendraient;

il s'agit en réalité d'un complément qui s'insère dans le système légal, de sorte que sa violation ne trouve pas d'autre sanction que celle prévue par l'art. 336a CO. Dès lors qu'il ne s'agit que de compléter le système légal sans aucune précision de procédure ou de sanction, il faut admettre que l'art. 336b CO est également applicable.

2.3 Il convient donc, en toute hypothèse, de déterminer si A. a respecté les règles de procédure de l'art. 336b CO.

Selon cette disposition, la partie qui entend demander l'indemnité fondée sur les art. 336 et 336a CO doit faire opposition au congé par écrit auprès de l'autre partie au plus tard jusqu'à la fin du délai de congé (art. 336b al. 1 CO). Il a été constaté en fait que A., par l'entremise de son syndicat, a respecté ce délai et s'est opposée au congé. Cette question n'est d'ailleurs pas contestée.

Lorsque les parties ne s'entendent pas pour maintenir le rapport de travail (ce qui est le cas en l'espèce), la partie qui a reçu le congé peut faire valoir sa prétention à une indemnité; elle doit agir par voie d'action en justice dans les 180 jours à compter de la fin du contrat, sous peine de péremption (art. 336b al. 2 CO).

Il a été constaté en fait que A. n'a pas agi en justice dans les 180 jours à compter de la fin du contrat, fixée par la lettre de licenciement au 30 avril 2009.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
1^{er} novembre 2012 (4A_316/2012)*

annulable et que le travailleur continue d'avoir droit à son salaire. Un congé abusif permet seulement au travailleur de réclamer l'indemnité prévue par l'art. 336a CO.

Un cumul avec une prétention pour tort moral fondée sur l'art. 49 CO ne peut entrer en considération que si le travailleur a subi une atteinte à sa personnalité qui se distingue nettement de celle qui résulte déjà d'un congé abusif. En l'espèce, il ne ressort pas des constatations cantonales que A. aurait subi une atteinte distincte de celle qui résulte de la résiliation, de sorte qu'elle ne peut prétendre, en cas de résiliation abusive, qu'à l'indemnité prévue par l'art. 336a CO.

Pour qu'une telle indemnité puisse être octroyée, il faut que le travailleur ait observé les délais fixés par l'art. 336b

25^{ème} JOURNÉE DE DROIT DU TRAVAIL organisée par le professeur Gabriel Aubert

Date et lieu:

jeudi 3 avril 2014, Palexpo, Centre de Congrès, Grand-Saconnex

Programme:

Jurisprudence récente sur le contrat de travail, maladie et invalidité: l'expertise dans la jurisprudence du Tribunal fédéral, la protection du salarié dans le secteur privé: quelques aspects de la jurisprudence administrative, la nouvelle réglementation des transferts d'entreprise et des licenciements collectifs

Délai d'inscription:

jusqu'au 20.03.2014, Tél. 022 379 84 38, Fax 022 379 84 41, www.unige.ch/droit/jdt/inscription.html

Jugement

Délai de réflexion pour un congé immédiat

Selon les circonstances, un délai de réflexion de 1 à 3 jours est estimé approprié entre la connaissance des faits et la résiliation du contrat. Lorsque la résiliation immédiate est injustifiée, le juge peut accorder une indemnité en plus de ce que l'employé aurait gagné si le congé avait été donné normalement.

Faits

X. SA est une société dont le but social est l'exploitation d'une pharmacie et parfumerie. A. a travaillé pour X. depuis le 1^{er} novembre 2007 en qualité d'assistante en pharmacie diplômée. Le contrat de travail était résiliable par chacune des parties moyennant un délai de congé de deux mois.

Le 16 novembre 2009, X. a résilié le contrat de travail qui le liait à A. pour le 30 novembre 2009. Le motif de ce licenciement ordinaire était les difficultés financières rencontrées par la société. A. a été libérée de son obligation de travailler à compter du même jour.

Extraits des considérants

4. L'employeur et le travailleur peuvent résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs (art. 337 al. 1^{er} CO). Sont notamment considérés comme de justes motifs toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné la congé la continuation des rapports de travail (art. 337 al. 2 CO).

Mesure exceptionnelle, la résiliation immédiate pour justes motifs doit être admise de manière restrictive

Selon la jurisprudence, les faits invoqués à l'appui d'un renvoi immédiat doivent avoir entraîné la perte du rapport de confiance qui constitue le fondement du contrat de travail. Seul un manquement particulièrement grave du travailleur justifie son licenciement immédiat; si le manquement est moins grave, il ne peut entraîner une résiliation immédiate que s'il a été répété en dépit d'un ou de plusieurs avertissements.

La partie qui entend se prévaloir de justes motifs doit le faire en principe sans

délai, par quoi il faut entendre une manifestation de volonté intervenant après un bref temps de réflexion. La durée dépend des circonstances, mais un délai de un à trois jours ouvrables est présumé approprié. Un délai supplémentaire n'est accordé à celui qui entend résilier le contrat que lorsque les circonstances particulières du cas concret exigent d'admettre une exception à cette règle. Le fardeau de la preuve que la résiliation est intervenue à temps incombe à la partie qui résilie (art. 8 CC).

Le juge apprécie librement s'il existe des justes motifs (art. 337 al. 3 CO). Il applique les règles du droit et de l'équité (art. 4 CC). A cet effet, il prendra en considération tous les éléments du cas particulier, notamment la position et la responsabilité du travailleur, le type et la durée des rapports contractuels, ainsi que la nature et l'importance des manquements.

Il appartient à la partie qui se prévaut de justes motifs de résiliation immédiate d'en établir l'existence (art. 8 CC).

En l'occurrence, X. a, dans un premier temps, résilié les rapports de travail le 16 novembre 2009, avec effet au 30 novembre 2009, invoquant des difficultés financières. Dans un second temps, elle a licencié A. avec effet immédiat en date du 30 novembre 2009 au motif que cette dernière s'était octroyé sans droit, et à de répétées reprises, un rabais de 40 pour cent sur de nombreux produits de parfumerie. Par la suite, X. aurait en outre constaté que A. avait acheté trop de produits pour couvrir uniquement une consommation personnelle et qu'elle avait annulé des ventes immédiates.

Les reproches soulevés par X. ne sauraient être considérés dans le cas présent comme des motifs suffisants justifiant



le licenciement immédiat de A. D'une part, ils ne sont pas suffisamment graves pour induire la perte irrémédiable du rapport de confiance entre les parties. D'autre part, et surtout, aucun d'entre eux n'a été démontré à satisfaction de droit. En effet, aucun élément du dossier n'est venu corroborer la thèse avancée par X. Bien au contraire, les enquêtes ont permis d'établir que le personnel de la pharmacie pouvait bénéficier d'un rabais de 40 pour cent, parfois même supérieur, notamment lors de la liquidation de produits ou encore lorsque ce rabais était proposé aux consommateurs. Il n'y avait pas de limite mensuelle pour ce type d'achat et les employés pouvaient également acheter des produits pour leurs proches. Quant aux problèmes liés au stock de la pharmacie, il ressort des témoignages qu'il n'y avait pas de code sécurisé pour entrer dans le système et que le stock était géré conjointement par tous les employés. De plus, même après le départ de A., des témoins ont confirmé la persistance d'erreur dans le stock de la pharmacie.

S'agissant plus particulièrement des autres griefs reprochés à A., soit de l'abus de confiance et du vol, le Tribunal de céans relèvera que le Ministère public a classé la plainte pénale de l'employeur. Ladite autorité a notamment estimé que les reproches formulés par X. ne remplassaient pas les éléments constitutifs d'une infraction pénale.



Illustration: Livia Lüthi

Au vu de ce qui précède, le licenciement immédiat de A. n'était pas justifié.

5. A. réclame 9000 francs au titre du salaire auquel elle aurait eu droit si les rapports de travail avaient pris fin de manière ordinaire.

Lorsque la résiliation immédiate du contrat est injustifiée, le travailleur a droit à ce qu'il aurait gagné si les rapports de travail avaient pris fin l'expiration du délai de congé ou à la cessation du contrat conclu pour une durée déterminée (art. 337c al. 1^{er} CO).

L'article 337c al 1^{er} CO fait naître une créance en dommages-intérêts: le contrat de travail prend fin en fait et en droit et le travailleur a en conséquence droit à son salaire, aux vacances, remplacées par des prestations en argent, et à la compensation des autres avantages résultant du contrat de travail, tels que les gratifications ou autres indemnités de départ.

A teneur de l'article 335c al, 1^{er} CO, après le temps d'essai, le délai de congé est d'un mois pour la fin d'un mois; il est de deux mois si les rapports de travail ont duré deux ans et plus.

En principe, le salaire alloué judiciairement au travailleur est un salaire brut. Le droit fédéral offre deux solutions au juge: ou bien il alloue un montant brut et opère préjudiciellement le calcul des cotisations d'assurances sociales à déduire; ou bien il alloue un montant brut et, sans en opérer le calcul, mentionne

expressément que ce montant sera réduit des cotisations d'assurances sociales du travailleur.

En l'espèce, la fin immédiate des rapports de travail n'était pas justifiée. La travailleuse a été engagée le 1^{er} novembre 2007. Lors du licenciement immédiat prononcé le 30 novembre 2009, elle se trouvait dans sa troisième année de service et était donc au bénéfice d'un délai de congé de deux mois pour la fin d'un mois. Son contrat de travail aurait dû prendre fin le 31 janvier 2009, dans la mesure où la demanderesse avait été préalablement licenciée de manière ordinaire le 19 novembre 2009.

A. aura dès lors droit à l'intégralité de son salaire jusqu'à cette date, soit 9000 francs brut (2 mois x 4500 francs).

6. A. réclame la somme de 13 500 francs (3 mensualités) à titre d'indemnité pour licenciement immédiat injustifié.

En cas de résiliation immédiate injustifiée, le juge peut en condamner l'employeur à verser au travailleur une indemnité dont il fixera librement le montant en tenant compte de toutes les circonstances. Elle ne peut toutefois dépasser le montant correspondant à six mois de salaire du travailleur (art. 337c al. 3 CO).

L'indemnité prévue à l'article 337c al. 3 CO a une double finalité, punitive et réparatrice. La finalité en partie réparatrice de l'indemnité résulte des mots mêmes utilisés par le législateur pour la désigner (indemnité); elle découle aussi du fait que cette indemnité est versée non pas à l'État, comme une amende pénale, mais à la victime elle-même. Certes, l'indemnité ne représente pas des dommages-intérêts au sens classique, car elle est due même si la victime ne subit ou ne prouve aucun dommage; revêtant un caractère sui generis, elle s'apparente à la peine conventionnelle. Le juge doit la fixer en équité. Dès lors que la loi lui impose de tenir compte de toutes les circonstances, il ne saurait faire abstraction entre autres éléments, de la durée des rapports de travail, des effets économiques du licenciement, qui peuvent aggraver les conséquences de l'atteinte portée aux droits de la personnalité du travailleur, de la gravité de l'atteinte à la person-

nalité de la personne congédiée et du comportement des parties lors de la résiliation du rapport contractuel.

Dans un arrêt de principe du 6 septembre 1990, le Tribunal fédéral, après avoir procédé à une interprétation historique de l'article 337c al. 3 CO, a érigé le versement d'une telle indemnité en règle générale, à laquelle il ne peut être dérogé qu'exceptionnellement suivant les circonstances de l'espèce, pour autant qu'elles excluent un comportement fautif de l'employeur ou ne lui soient pas imputables pour d'autres motifs. Il a précisé ultérieurement cette jurisprudence, en ce sens qu'une faute légère de l'employeur n'exclut pas forcément sa libération du paiement de ladite indemnité. Il en va en particulier ainsi lorsque semblable faute est compensée par une faute sensiblement plus grave du travailleur, qui, si elle ne suffisait pas à justifier la résiliation immédiate du contrat, ferait apparaître comme choquante une indemnisation du travailleur fondée sur l'article 337c al. 3 CO.

En l'occurrence, il n'apparaît pas que des reproches aient été formulés à l'encontre de A. antérieurement à son licenciement. En outre, l'instruction de la cause n'a pas permis d'établir les griefs de X. comme étant avérés. A cet égard, le Tribunal observe que la plainte pénale a notamment été classée. Il ressort des témoignages que le personnel de la pharmacie a été informé des motifs du licenciement de A. et du dépôt de la plainte pénale qui avait suivi. L'issue de la procédure pénale ne lui a cependant pas été communiquée. Tel a également été le cas du dépôt de la plainte pénale de A. à l'encontre de Madame V pour, entre autre, dénonciation calomnieuse. Le Tribunal relève que A. n'a pas retrouvé d'emploi à ce jour.

Au vu de ce qui précède, le Tribunal de céans arrive à la conclusion qu'une indemnité au sens de l'article 337c al. 3 CO se justifie pleinement en l'espèce. Dans un souci d'équité, ledit Tribunal condamnera X. à payer à la travailleuse une indemnité équivalant à trois mois de salaire.

Arrêt du Tribunal des prud'hommes de Genève, 15 mars 2012 (C/28569/2009-5)

Interview de Jürg Wiler, directeur de la campagne «Der Teilzeitmann» en Suisse

«Le temps partiel reste fatal à la carrière des hommes»

Le temps partiel est certes largement répandu en Suisse, mais surtout parmi les femmes et à l'échelon des employés. Pour les hommes et les dirigeants, la voie vers un horaire réduit se mue souvent en voie de garage. Le projet «Der Teilzeitmann» vise, à l'horizon 2020, une part de 20 pour cent d'hommes travaillant à temps partiel. Selon le chef de projet Jürg Wiler, ce modèle de temps de travail devrait devenir un choix de carrière tout à fait normal. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Wiler, quel est le profil type de l'homme travaillant à temps partiel?

Jürg Wiler: Il a entre 25 et 45 ans, est père de famille. Il veut s'impliquer davantage dans les tâches parentales et familiales et voir ses enfants grandir. Mais le temps partiel est aussi thématiqué en lien avec des formations continues, congés de convalescence ou soins aux proches. Enfin, les plus de 50 ans sont toujours plus nombreux à souhaiter de nouveaux modèles de vie et de temps de travail tels que le temps partiel pour employés plus âgés.



Photo: m. & d.

Jürg Wiler est employé à temps partiel de longue date.

Pourquoi augmenter la part des hommes à temps partiel? N'est-ce pas un appel audacieux au regard du manque de spécialistes?

Des études montrent que le personnel à temps partiel fait preuve d'une plus grande motivation, efficacité, flexibilité et loyauté à l'égard de l'employeur. Celui-ci a moins de frais de recrutement car il trouve plus facilement des candidats pour les postes à temps partiel et ces employés restent plus longtemps. Le temps partiel est économiquement rentable. Nous n'avons connaissance d'aucune entreprise qui l'aurait de nouveau supprimé. À plus grande échelle, il s'avère en outre que plus les hommes travaillent à temps partiel, plus les femmes augmentent leur taux d'activité. Elles peuvent alors assumer davantage de responsabilités techniques et fonctions de conduite, suppléant au manque dû au temps partiel des hommes.

Les pertes de salaires à travers les temps partiel ne causent-elles pas de

fortes baisses de recettes pour les assurances sociales?

Le temps partiel permet de mieux concilier travail et famille et laisse plus de place à la détente et récréation. Les bienfaits qui en résultent pour la santé comblent largement une baisse de recettes éventuelle des assurances sociales. Concernant la prévoyance individuelle, chacun doit déterminer pour soi-même à quoi l'on veut pouvoir consacrer du temps à côté de l'activité rémunérée.

Votre projet cite une étude selon laquelle 90 pour cent des hommes voudraient réduire leur horaire de travail. Les chiffres actuels de la Confédération parlent de quelque 300 000 personnes souhaitant travailler plus. Comment expliquez-vous ces tendances contradictoires?

Nos contacts directs étayaient cette étude car les hommes sont nombreux à souhaiter une solution à temps partiel dans leur travail. Mais pas tous ne peuvent se le permettre financièrement. Nous pensons qu'il s'agit environ de la moitié. La question clé est de savoir si le temps partiel est volontaire ou non. Lorsqu'une réduction du taux d'occupation est imposée, les répercussions financières entraînent souvent le souhait de pouvoir à nouveau travailler plus.

Pourquoi les hommes qui le veulent ne sont-ils pas plus nombreux à travailler à temps partiel?

Le principal obstacle est le respect des archétypes à affronter. De nombreux hommes restent persuadés de devoir être le principal soutien de la famille et garant de sa sécurité financière. À cela ajoute la peur de ne pas s'en sortir avec un salaire plus bas. Les hommes pensent aussi souvent qu'ils seront considérés comme peu motivés dans l'entreprise et que leur carrière en pâtira. La perte de pouvoir et de statut peut également inquiéter. Sans oublier l'appréhension des gens qui vous regardent de travers et des collègues qui font des remarques désobligeantes. Par contre, chez les femmes l'acceptation sociale ne pose aucun problème.

Que conseillez-vous aux employeurs lorsque des employés souhaitent travailler à temps partiel?

Une direction qui souhaite promouvoir le temps partiel dans l'entreprise devrait le communiquer clairement en interne, vis-à-vis des employés, mais aussi en externe, comme une mesure de marketing.

Idéalement, les dirigeants s'engagent en faveur de la voie choisie et soulignent l'importance des modèles de temps de travail flexibles. Les responsables hiérarchiques notamment doivent être sensibilisés au thème et il faut expliquer concrètement les options possibles pour les employés. Il est aussi important de rappeler qu'il n'existe pas de droit au temps partiel, mais que toute demande en ce sens est évaluée individuellement.

À quoi les salariés travaillant à temps partiel doivent-ils prendre garde?

Les employés à temps partiels doivent faire preuve de flexibilité. Au début surtout, il est important de signaler que – en cas d'urgence – l'on est joignable les jours de congé. Avec la certitude de pouvoir compenser les heures supplémentaires, l'on est plus enclin à fournir un effort supplémentaire pour l'entreprise si besoin est. Le temps partiel augmente la qualité de vie et diminue le stress, à condition bien sûr de s'organiser en conséquence.

N'existe-t-il pas un risque de travailler finalement plus que le pourcentage convenu?

Oui. Pour le salarié, il est donc particulièrement important de dire où sont les limites et ce que l'on est capable d'as-

sumer avec un taux de 80 pour cent, par exemple. Il n'est pas admissible que quelqu'un réduise son horaire de travail et que les objectifs ne soient pas adaptés eux aussi. À noter par ailleurs que la multiplication d'activités telle que l'engendre un temps partiel peut également aboutir au surmenage.

Dans quels secteurs voyez-vous le plus grand potentiel pour le temps partiel?

La majorité des entreprises intéressées se trouve traditionnellement dans le tertiaire, c'est-à-dire dans les banques, assurances, télécommunications. Notre campagne trouve aussi un grand écho dans le secteur pharmaceutique. Il s'agit généralement de grandes entreprises qui opèrent et recrutent au niveau international. La concurrence pour attirer la main-d'œuvre qualifiée les oblige à offrir des modèles de temps de travail flexibles. Les PME aussi affichent souvent un pourcentage étonnamment élevé d'employés à temps partiel. Dans le bâtiment et l'industrie en revanche, le thème ne suscite que peu d'intérêt. Les entreprises menées sur le modèle patriarcal sont celles qui intègrent le moins les modèles de travail à temps partiel. D'autres y renoncent sans doute de peur d'être victimes de leur succès.

Qu'en est-il du temps partiel chez les cadres et dirigeants?

À l'échelon des employés, l'on peut trouver souvent du travail à temps partiel selon les secteurs. Parmi les cadres subalternes et moyens, le temps partiel des hommes représente 10 à 30 pour cent selon les estimations. Au niveau des cadres supérieurs et du plus haut niveau hiérarchique, le pourcentage devient infinitésimal.

Quelles en sont les raisons?

Le temps partiel reste fatal à la carrière des hommes. La croyance à la vie dure selon laquelle performance et présence sont indissociables. De notre avis, le modèle du dirigeant devant être tout le temps disponible pour l'entreprise est dépassé. Les cadres supérieurs sont précisément ceux qui risquent de succomber à la tentation de se donner toujours à fond. Il est cependant avéré que leur capacité de performance ne peut

que profiter s'ils lèvent un peu le pied de temps à autre. Malheureusement, la génération de cadres supérieurs qui tient actuellement les rênes a grandi avec une éthique de performance tout autre. Pour eux, le temps partiel a souvent la connotation négative de l'indolence et du laisser-aller.

Le temps partiel a-t-il une chance de conquérir les étages de direction?

Dans cette optique, il est essentiel que les cadres supérieurs à temps partiel se concentrent sur leur tâche principale et réduisent au strict minimum les fonctions accessoires politiques ou associatives. Les dirigeants doivent en outre savoir déléguer ou céder des responsabilités, ce qui implique d'avoir des suppléants avec les compétences requises. Enfin, il faut un certain rapport de confiance et des valeurs communes pour que le suppléant puisse prendre des décisions en l'absence de son supérieur.

Pensez-vous pouvoir atteindre votre objectif des 20 pour cent pour les hommes travaillant à temps partiel?

L'intérêt est là et ne faiblira sûrement pas car le temps partiel correspond aux changements survenant dans le monde du travail. Bon nombre de tâches n'exigent plus impérativement une présence sur le lieu du travail, mais peuvent être accomplies entre-deux, en déplacement ou depuis chez soi. Nous entendons aussi régulièrement que des diplômés universitaires cherchent activement des modèles de temps de travail flexibles. La génération qui intègre aujourd'hui le marché de l'emploi aspire à un meilleur équilibre travail-famille et pose des exigences en ce sens. Le manque de spécialistes force les entreprises à suivre le mouvement. Ces tendances favorisent le temps partiel, à condition toutefois que la situation économique ne se détériore pas. Les hommes et pères ont en outre besoin de modèles qui montrent qu'il est possible de travailler à temps partiel car dans notre société, il leur faut encore et toujours du courage pour oser ce pas. ■

Projet «Der Teilzeitmann»

Depuis 2013, le «Teilzeitmann» se rend dans les entreprises, administrations, associations et universités que le thème du temps partiel intéresse, avec une exposition itinérante et des ateliers d'information. Depuis peu, l'offre comprend aussi des conseils individuels pour la conception de modèles de temps de travail flexibles dans l'entreprise et différents ateliers. Ce projet est conduit par «masculinites.ch», faitière suisse des organisations masculines et paternelles et, jusqu'à la fin de l'année, financé par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. ■

www.teilzeitmann.ch

Exemple 1: Felix Howald, directeur de la Chambre de commerce et d'industrie de Suisse centrale

Eviter de se prendre trop au sérieux

Felix Howald a réussi à convaincre le comité de la Chambre de commerce et d'industrie de Suisse centrale: il a demandé et obtenu un régime à temps partiel alors que son poste de directeur était prévu pour un plein-temps. Pour cet homme de 44 ans, consacrer du temps à sa famille de six personnes est également essentiel, bien que ce double rôle soit exigeant. Il bénéficie pour cela d'une certaine flexibilité horaire et d'une équipe bien organisée.

Il y a quatre ans, quand le comité de la Chambre de commerce et d'industrie de Suisse centrale (IHZ) se cherchait un nouveau directeur, il ne s'agissait pas, bien sûr, d'un poste à temps partiel. Quand on dirige le secrétariat d'une association de 650 membres, il y a de quoi être surabondamment occupé. Felix Howald posa néanmoins sa candidature et créa la surprise en conditionnant son intérêt pour le job à un temps partiel. Après de son précédent employeur déjà, il travaillait à temps partiel en tant que membre de la direction. Pourquoi?: «Il est important pour moi d'avoir du temps pour autre chose», dit-il. En l'occurrence pour sa famille, puisqu'il est le père de quatre enfants âgés de 5 à 13 ans. Bien que sa femme n'ait pas d'activité professionnelle, elle estime nécessaire, elle aussi, qu'il assume son rôle de père à la maison.

M. Howald obtint le poste, peut-être parce qu'il sut défendre avec beaucoup de conviction son activité à 80 pour cent. «J'ai pu persuader les responsables que ce temps partiel offrait des avantages pour tout le monde», se souvient-il. Avant de s'établir avec sa famille en Suisse centrale, ce Bernois a roulé sa bosse dans le monde. Entres autres, il a travaillé en Colombie ainsi qu'à Genève pour le World Economic Forum.

Des horaires de travail flexibles permettent de réduire le stress

Diriger une Chambre de commerce et d'industrie n'est pas une activité ordinaire. On attend d'un titulaire à temps complet qu'il fasse des semaines de 50 heures, souligne le directeur à temps partiel: «Mon poste dépasse certainement les 100 pour cent». Parfois Felix Howard ressent une double attente pro-



Photo: m. 3/d.

*Pour Felix Howald, directeur de la IHZ à Lucerne:
«Le temps partiel est partout possible, mais la solution est toujours individuelle».*

fessionnelle et familiale, à laquelle il souhaiterait pouvoir répondre simultanément. Cet équilibre exige beaucoup de souplesse de tous côtés, affirme Felix Howald: «Le plus dur, pour moi, est de ne pas me laisser piéger moi-même.» Concrètement, il n'a pas d'horaire de travail régulier, mais «un régime de liberté qui permet d'évacuer beaucoup de stress». Quelquefois, le chef prend congé tout un après-midi dans la semaine, parfois deux heures seulement. Les manifestations en soirée font partie de son cahier des charges. Mais M. Howald n'a aucun problème à déléguer les invitations: «On ne peut pas être partout et, de plus, il faut éviter de se prendre trop au sérieux.»

Le gain de temps compense largement la perte de salaire

Ce poste de cadre à temps partiel a été possible grâce à une petite équipe or-

ganisée qui partage le sens des responsabilités de son chef. Le temps partiel vaut de l'or, déclare M. Howald. «Tant il est vrai que la vie est tellement plus qu'un emploi en soi.» Son mode de travail est accepté dans son environnement professionnel et il doit rarement s'en expliquer. Lorsqu'il arrive que son occupation à temps partiel fasse l'objet d'une discussion, Felix Howald observe auprès de ses collègues un mélange d'admiration et d'envie: «Plus d'un estime qu'un temps partiel lui conviendrait aussi fort bien s'il s'y lançait.»

Le bilan de ce «réseuteur» de l'économie est donc positif. Il l'exprime volontiers par une formule tirée de son jargon professionnel: «Le gain marginal d'un surcroît de temps est supérieur au coût marginal d'un salaire un peu plus faible.» ■

Exemple 2: Werner Dähler, cadre des CFF

Un homme complet même à temps partiel

La naissance de son deuxième enfant a forcé Werner Dähler à envisager une réduction de son temps de travail. S'il a trouvé aussitôt une oreille bienveillante auprès de sa hiérarchie, c'est plutôt contre lui-même qu'il a dû se battre au début. Grâce à une réglementation claire et nette du remplacement, le chef de projet ne voit aujourd'hui que des avantages à l'occupation à 80 pour cent qu'il a choisie depuis lors dans le secteur infrastructures des CFF: pour lui, c'est une situation gagnant-gagnant.

Lorsque l'ingénieur civil Werner Dähler est devenu père pour la deuxième fois, un problème familial se posait: qui allait s'occuper de l'éducation des enfants? Son épouse ayant toujours travaillé, il n'était pas question pour elle de renoncer à son activité professionnelle, se souvient M. Dähler. Il réalisa que la seule solution était qu'il assure lui-même une partie de l'éducation des enfants. Il lui a toutefois fallu un certain temps pour se décider et se mettre à pouponner. Car M. Dähler se demandait s'il resterait pleinement homme en devenant un homme au foyer à temps partiel.

Dès l'instant où il s'est résolu à ramener son temps de travail à 80 pour cent, les choses sont devenues claires et il s'est jeté à l'eau. Il a bénéficié de la compréhension de son chef de l'époque, qui a tout de suite dit oui à un taux réduit.

Un remplaçant pleinement responsable

En tant que chef des projets de la zone d'infrastructure CFF «Centre», à Olten, M. Dähler dirige 145 collaborateurs. Il ne voulait pas abattre la même besogne qu'avant en moins d'heures: «Je ne voulais pas non plus d'un remplaçant qui se contente d'empiler les dossiers pendant mon absence.» Il lui fallait un véritable alter ego, un partenaire qui assume une part de ses responsabilités dirigeantes. Pour l'ingénieur ferroviaire, cet arrangement a fait ses preuves: «Le temps partiel avec un remplaçant digne de ce nom n'a que des avantages.» Savoir que le suppléant maîtrise le dossier aussi bien que lui le rassure totalement le jour de la semaine où il est absent du bureau. De plus, avec quelqu'un qui

est «au parfum», il est possible de discuter de questions stratégiques, par exemple. Bref, pour ce ressortissant de Suisse centrale, le temps partiel est une situation gagnant-gagnant: «On voit des solutions plus avantageuses, on fait moins d'erreurs et on maîtrise finalement plus de choses.» Qui plus est, on a constaté ces dernières années que l'on peut aussi prendre du galon comme suppléant de M. Dähler. Son premier remplaçant a en effet été promu chef régional à Zurich et la suppléance convoitée aussitôt repourvue.

Les vendredis, Werner Dähler est rarement au bureau. Le père de famille veille sur ses deux filles et voit aussi un avantage à rester chez lui: «Je vois grandir mes enfants et je peux m'occuper des tâches ménagères qui, en gros, me plaisent le plus.» Fort heureusement, il se complète très bien avec sa femme sur ce plan.

Werner Dähler: «On distingue mieux les solutions optimales et on fait moins d'erreurs.»



Photo: m. à d.

Un atout pour le recrutement

M. Dähler est devenu un ardent avocat du temps partiel. Il se voit comme un modèle dans le domaine des infrastructures, où les hommes sont traditionnellement majoritaires: «Si moi je peux travailler à temps partiel, tout le monde en est capable.» Depuis quelques années, le secteur infrastructure Olten des CFF propose des postes de 80 à 100 pour cent. Sur un marché du travail très disputé, ces offres des CFF intéressent de nombreux jeunes des deux sexes, qui y répondent justement parce que leur employeur ne leur offre pas la possibilité d'un temps partiel avec responsabilités. La flexibilité est un atout dans la chasse aux jeunes ingénieurs qui ont la possibilité de choisir leurs employeurs. M. Dähler y voit un autre avantage pour l'entreprise: «Les travailleurs à temps partiel sont généralement plus performants et restent plus longtemps.»

Ces expériences positives encouragent M. Dähler à essayer de nouveaux modèles de temps partiel. L'ingénieur voit dans le job-sharing un système intéressant au niveau de l'encadrement. Un job à 180 pour cent est une grosse contrainte pour une personne, mais une tâche agréable pour deux. Professionnellement aussi, le partage est avantageux: «On se complète, souligne Werner Dähler, on discute sur les sujets et quand l'un fait défaut, l'autre le relaie aussitôt.» ■

Ces articles et photos sont tirés du projet allemand «Der Teilzeitmann» (L'homme à temps partiel). Le site www.teilzeitkarriere.ch en publie régulièrement de nouveaux.

Interview de Roland A. Müller

«Le temps partiel accroît la flexibilité»

Pourquoi les modèles de travail à temps partiel sont-ils judicieux dans l'optique patronale? A quoi les chefs d'entreprise et les employés doivent-ils surtout faire attention avec ce type d'emploi?

Réponses de Roland A. Müller, directeur de l'Union patronale suisse. Interview: Daniela Baumann

Monsieur Müller, dans quelle mesure est-il intéressant de proposer du travail à temps partiel du point de vue des employeurs?

Roland A. Müller: Il y a des cas où la charge de travail ou la durée d'engagement est limitée ou fluctuante – par exemple les matins uniquement ou pas plus de quatre heures par jour. Selon les circonstances, une charge permanente pour un plein temps ne se justifie donc pas, de sorte que l'activité à taux réduit est la bonne solution. Du point de vue de l'employeur, le travail à temps partiel accroît également la flexibilité.

Chez les hommes, les temps partiels totalisent bien 14 pour cent des emplois, alors que ceux-ci, selon les enquêtes, seraient beaucoup plus nombreux à s'y intéresser. Que doivent faire les entreprises pour répondre à ce besoin?

Elles peuvent proposer volontairement des postes à temps partiel. Cette attitude leur vaut d'avoir des collaborateurs motivés, engagés et satisfaits, ce qui est leur bien le plus précieux. C'est pourquoi de nombreux employeurs appliquent des modèles de travail à temps partiel flexibles pour différentes tâches. En outre, le marché du travail étant ouvert, ils doivent décider en fonction de l'offre. S'ils ne trouvent pas de salariés à plein temps sur le marché, force leur est de proposer des emplois à temps partiel.

Qu'est-ce qui limite les possibilités de manœuvre du côté patronal?

Les employeurs ne peuvent pas prendre en compte uniquement les besoins des employés. Souvent les postes à temps partiel ne sont pas possibles pour des raisons d'organisation ou de coûts, car ces postes augmentent générale-



Roland A. Müller: «Le temps partiel est surtout intéressant vu la pénurie de personnel qualifié».

ment les dépenses organisationnelles d'une entreprise. Lorsque deux personnes se partagent un poste, par exemple, cela exige davantage de coordination et de négociations. Enfin certaines tâches ou fonctions excluent le temps partiel.

A quoi patrons et salariés doivent-ils être particulièrement attentifs quand ils optent pour une embauche à temps partiel?

Sur le plan légal, la protection des travailleurs est identique à celle d'un poste à plein temps. Une réglementation claire de la durée de travail est cependant nécessaire. Il est tout aussi souhaitable de lier celle-ci aux prestations à fournir afin d'éviter les malentendus. Il en va de même pour les éventuelles heures supplémentaires, leur indemnisation ou leur compensation.

Quel est le potentiel du travail à temps partiel dans les fonctions dirigeantes?

Grâce à l'offre de modèles de travail à temps partiel, les femmes, par exemple, peuvent retrouver leur vie professionnelle après un congé de maternité et,

généralement, concilier de manière optimale famille et travail. Cette offre permet aussi de recruter – y compris pour des fonctions dirigeantes – des salariés qui, sans elle, ne travailleraient pas. Cet aspect est particulièrement important vu la pénurie de personnel qualifié.

En lien avec le développement du travail à temps partiel, quelle action s'impose au chapitre des assurances sociales?

Par rapport aux dernières années, le travail à temps partiel a gagné en importance. Les conditions de vie et les besoins des gens ont changé. Or, les assurances sociales n'ont pas suivi cette évolution dans la même mesure. De nombreux employeurs ont néanmoins adapté par exemple leur deuxième pilier et assurent aussi les salaires annuels plus bas, comme le prescrit la loi. A juste titre, la question du niveau du gain assuré est également intégrée dans le cadre du projet Prévoyance vieillesse 2020. Il faut cependant garder à l'esprit que les charges salariales annexes supplémentaires ne pèsent pas seulement sur les employeurs, mais aussi sur les salariés. En fait, ceux qui touchent des salaires d'appoint les rejettent. D'où l'importance d'une solution équilibrée.

Vous-même, avez-vous déjà travaillé à temps partiel? Pourriez-vous l'imaginer?

Oui, bien sûr. Le travail à temps partiel est une chose très utile, en fonction de la situation de chacun. Pendant mes études, par exemple, il m'a assuré des revenus et j'ai grandement apprécié cette opportunité. Cela dit, il se heurte aussi à des limites. Dans ma fonction actuelle, un temps partiel ne serait pas possible. ■

Faits et réalités

Le travail à temps partiel en Suisse

Un tiers de la population active helvétique travaille aujourd'hui à temps partiel, soit davantage que presque partout ailleurs en Europe. Cette part est toutefois très variable selon la branche, la fonction et les conditions de vie considérées. Dans l'ensemble, l'intérêt pour des postes à temps partiel augmente. **Par Daniela Baumann**

En Suisse, 1,58 million de personnes travaillent à temps partiel, c'est plus qu'une personne active sur trois. Selon la définition donnée par l'Office fédéral de la statistique (OFS), est réputé temps partiel un régime d'occupation inférieur à 90 pour cent. Depuis plusieurs années, la tendance est en légère hausse; au début des années 1990, le temps partiel concernait un actif sur quatre. En comparaison européenne, la Suisse est donc dans le peloton de tête: il n'y a qu'aux Pays-Bas que la proportion de travailleurs à temps partiel dépasse la nôtre.

Le temps partiel ne correspond toutefois pas toujours au choix des travailleurs. Comme le signale également l'OFS, près de 300 000 travailleurs à temps partiel souhaiteraient travailler davantage, le plus souvent pour des raisons financières.

Qui travaille à temps partiel, où et quand?

L'analyse détaillée montre que le travail à temps partiel est un phénomène particulièrement répandu dans la population féminine. D'après les derniers chiffres de l'Enquête – suisse sur la po-

pulation active (ESPA), 58,9 pour cent des femmes actives travaillaient à temps partiel au 4^{ème} trimestre 2013, contre 14,6 pour cent d'hommes seulement.

Cette disparité se reflète aussi dans l'organisation familiale. Souvent chez les couples ayant des enfants de moins de 7 ans, l'homme occupe un plein-temps et la femme un temps partiel. Dans les familles avec enfants de 7 à 14 ans, la proportion des temps partiels est encore légèrement supérieure. De plus, le taux d'occupation des mères d'enfants âgés de 15 ans tend à augmenter. En 2012 celles-ci étaient 7 pour cent de plus qu'en 2003, avec un régime dépassant les 50 pour cent. En revanche, le modèle familial traditionnel avec l'homme travaillant à temps complet et la femme restant au foyer est en très net recul. En Europe, à côté des Pays-Bas, seuls les pays scandinaves comptent un peu plus de travailleurs masculins à temps partiel que la Suisse.

L'analyse par secteurs montre que c'est surtout dans les entreprises de services que le temps partiel est répandu: le tertiaire regroupe en effet près de 88 pour cent de ces postes. Deux tiers des travailleurs à temps partiel n'exercent

pas de fonction dirigeante et seuls 3,7 pour cent d'entre eux se retrouvent dans des directions d'entreprises. La proportion de temps partiel est la plus haute parmi les 55–64 ans et le groupe des 40–54 ans se situe aussi au-dessus de la moyenne. Enfin on trouve plus souvent des emplois à temps partiel parmi les Suisses(es) que dans la population étrangère.

Divers modèles fixes et flexibles

La durée d'occupation peut être plus ou moins réduite selon le type d'emploi. Le travail à temps partiel peut prendre de nombreuses formes: de la demi-journée ou journée hebdomadaire au temps partiel annuel. L'horaire hebdomadaire dit «glissant» est également très répandu, qui veut que la personne active ne travaille que certaines semaines – par exemple une semaine sur deux ou chaque première semaine du mois. Il faut en outre distinguer ces modèles individuels du job sharing et de la formule du temps partiel en groupe, où deux ou trois personnes se partagent un poste à plein temps. ■



Pour suivre les prises de position et les activités de l'Union patronale suisse, **abonnez-vous à notre news service.**

Vetropack

Regain d'intérêt pour le verre

Vetropack est l'unique entreprise en Suisse qui produit des emballages en verre pour l'industrie des boissons et des denrées alimentaires. Avec son siège administratif à Bülach et sa verrerie à Saint-Prex dans le canton de Vaud, l'entreprise familiale est toujours implantée en Suisse, mais elle réalise 80 pour cent de son chiffre d'affaires en Europe, surtout à l'Est. **Par Michael Zollinger**

Dans le bureau de Claude R. Cornaz, le visiteur s'aperçoit rapidement que sur la cinquantaine de modèles exposés, la gamme des couleurs et des formes est étendue: vertes, brunes, blanches et bleues, petites et lourdes, grandes et légères ou minces et longues. «La tendance est à l'individualisation», explique le CEO, membre de la quatrième génération du groupe Vetropack, aujourd'hui l'un des principaux fabricants de verre d'emballage en Europe.

C'est son grand-oncle, Henri Cornaz, qui s'est lancé dans la production de verre à Saint-Prex en 1911 et qui a repris ultérieurement deux verreries en Suisse. Vetropack Holding SA a été créée en 1966. Une nouvelle étape de l'histoire de l'entreprise a été franchie dans les années septante. Vetropack a mis au point le processus de recyclage du verre, ce qui a débouché sur la création de la société Vetro-Recycling AG. La même année, la holding est entrée en bourse.

A ce jour cependant, 75 pour cent des droits de vote sont en possession de la famille Cornaz. Après une phase de diversification dans les matières plastiques avec la production de bouteilles en PET jusqu'au milieu des années 90, Vetropack est revenue aux emballages de verre. Le groupe se concentre sur l'industrie des boissons et des denrées alimentaires. Il s'est développé à l'étranger et, pour des raisons de rentabilité, a fermé les deux verreries de Wauwil et de Bülach.

L'ouverture à l'étranger remonte à 30 ans

En 1986 déjà, sous la direction de Claude Cornaz père et de son frère, Vetropack a acheté une usine en Autriche. Puis les achats se sont enchaînés: un à Kyjov en



Claude R. Cornaz, CEO du groupe Vetropack.

Tchéquie en 1991, un autre en Autriche deux ans plus tard, puis l'acquisition successive d'autres verreries en Croatie, en Slovaquie et enfin en 2006 en Ukraine. Aujourd'hui, le groupe vend 4,3 milliards d'unités par an. La production est la plus importante dans les pays qui disposent de leurs propres usines. Ceux-ci aussi exportent près de 40 pour cent sur la base de vente à la pièce. «Nous nous considérons toujours comme une entreprise suisse, même si notre croissance est rapide en dehors des frontières nationales», explique Monsieur Cornaz. Sur un effectif total de 3000 collaborateurs, Vetropack en occupe encore 300 en Suisse, dont 170 à Saint-Prex. L'usine est exploitée 365 jours par an sur la base d'un système de rotation à quatre ou cinq équipes.

Le recyclage est une activité importante de l'entreprise. Dans l'ensemble de ses usines, Vetropack recycle environ 60 pour cent de vieux verre pour la

production de nouveaux récipients en verre. En Suisse où le taux de récupération atteint plus de 95 pour cent, la nouvelle production atteint plus de 80 pour cent. Un tiers au moins du verre récupéré dans le pays est traité dans l'usine de Saint-Prex. Le reste part à l'étranger ou est utilisé à d'autres fins. Claude R. Cornaz précise: «Tous nos débouchés se sont internationalisés. Même les clients suisses peuvent acheter les emballages de verre à l'étranger. Cela se fait beaucoup pour des raisons de coûts.»

Le marché de la bière par exemple est mondialisé: 37 pour cent des ventes de marques internationales en Europe proviennent de Vetropack. Le secteur du vin, qui compte de nombreux producteurs indépendants, présente encore un caractère plus local. Pour l'entreprise, le deuxième segment du marché par ordre d'importance est celui de l'alimentation, avec les bocaux de conserves et les emballages de cornichons, de miel, de vinaigre et d'huile, de café instantané, etc. Sur des marchés comme ceux de l'Ukraine, le segment des spiritueux est plus important qu'ailleurs.

Importantes innovations dans les produits

Avec la généralisation du PET dans la consommation domestique, le secteur des eaux minérales et des boissons non alcoolisées a beaucoup perdu de son importance pour l'industrie du verre. Dans les domaines de la restauration et des jus de fruits en revanche, le verre est à nouveau davantage demandé. «Nous observons une tendance à privilégier le verre pour des raisons de santé et de goût», se réjouit le CEO. La branche est très dépendante de l'industrie des boissons et donc aussi de la météo. Cette dépendance est toutefois à rela-

tiviser, compte tenu tant de l'échelle géographique que des segments de clientèle.

La concurrence est de plus en plus rude sur le marché européen. Suivant les régions, Vetropack est en concurrence avec des groupes actifs à l'échelle mondiale, tels St.Gobain de France ou «O-I» de l'Illinois (Etats-Unis). A quoi viennent s'ajouter d'autres acteurs locaux dans certains pays. Il est aussi possible de se distinguer dans cette branche par de nouveaux produits innovants, précise M. Cornaz. Ainsi, Vetropack a ses propres designers qui, grâce à la conception assistée par ordinateur (CAO), élaborent des propositions adaptées aux besoins des clients et les aide dans la mise en œuvre de leurs stratégies de marketing. Le verre léger et les reliefs personnalisés sont tendance. Mais les bouteilles particulièrement lourdes ont à nouveau la cote. C'est un critère de qualité, pour le vin notamment.

Les économies d'énergie, un thème permanent

Les innovations dans ce domaine ont leur importance. Vetropack est un gros consommateur d'énergie. La recherche de l'efficacité énergétique pour des raisons écologiques et économiques est donc une préoccupation permanente. «Ces dernières années, les prix du gaz sur les marchés d'Europe de l'Est ont parfois pris l'ascenseur d'un mois à l'autre. L'expérience nous l'a montré: optimiser la consommation est un critère de succès», constate M. Cornaz.

En Suisse également, une réduction de la consommation est importante si l'on entend être exonéré de la taxe sur le CO₂. Dans la production, les gaz chauds sont utilisés depuis des années pour le préchauffage. Actuellement dans l'usine de Slovaquie, cette opération s'opère au moyen d'un mélange-calcin. Le nouveau système est en phase de test. Il s'avère déjà qu'il permet des économies sur trois plans: énergie, coûts d'investissement et durée d'amortissement.

L'innovation dans les processus s'impose aussi au chapitre de la qualité. Les exigences de l'industrie s'accroissent constamment. L'efficacité des mécanismes de contrôle dans la production, par exemple aux niveaux température ou

poids, sont d'une importance décisive. Vetropack collabore avec son partenaire Bucher Emhart Glass sur un grand projet dans le domaine du verre trempé. Un traitement thermique doit permettre d'accroître la résistance à la rupture. Le but, explique M. Cornaz, est qu'une bouteille pleine tombant d'une table

«Un tiers au moins du verre récupéré dans le pays est traité dans l'usine de Saint-Prex.»

sur des dalles en pierre survive au choc. Ce serait un pas de géant pour les consommateurs et pour la branche. La méthode serait utilement applicable par exemple aux bouteilles réutilisables qui présenteraient la même stabilité avec moins de poids.»

Entreprise familiale, bien que cotée en bourse

Bien que coté en bourse, le groupe Vetropack, au travers de l'association fai-

tière de la branche, est membre de l'Union patronale suisse. C'est une entreprise typiquement familiale. «Notre stratégie est axée sur la continuité et la durabilité. Nous ne pratiquons pas de gestion de participations dans nos activités commerciales. Nous avons eu de la chance par le passé que chacune de nos acquisitions ait été un succès. L'aspect le plus important est l'identification de tous les collaborateurs au produit. Il est clair que nous ne pouvons verser nos salaires que grâce au personnel qui travaille dans nos usines.»

Au niveau opérationnel, Claude R. Cornaz est actuellement le seul représentant de la famille. Ils sont trois au conseil d'administration, auxquels s'ajoutent quatre experts extérieurs à la famille. Pour l'avenir, le CEO envisage de poursuivre sur la ligne actuelle. «Nous restons dans le verre, observons le marché et examinons si d'autres acquisitions sont envisageables. Nous ne songeons pas à nous implanter outremer. Nous croyons à une croissance en Europe, surtout à l'Est», conclut M. Cornaz. ■

Le groupe Vetropack vend 4,3 milliards d'unités par an. Sur un effectif total de 3000 collaborateurs, Vetropack en occupe encore 300 en Suisse, dont 170 à Saint-Prex.



Assurance invalidité

Action attendue en matière d'intégration

L'Union patronale suisse demande que les mesures non contestées de la révision 6b de l'AI, qui a échoué devant le Parlement, soient mises en oeuvre dans les meilleurs délais. Il s'agit notamment de celles qui visent à favoriser l'employabilité et l'intégration des personnes souffrant d'un handicap physique. Cette orientation a aussi le soutien de l'OCDE.

Après l'échec de la révision 6b de l'AI, l'Union patronale suisse (UPS) a été la première à demander que les points incontestés du projet soient repris le plus vite possible. Entretemps, deux motions parlementaires ont repris à leur compte les exigences de l'UPS. Un rapport de l'OCDE vient maintenant renforcer le postulat des employeurs. Selon l'organisation internationale, le projet 6b contenait d'importantes mesures destinées à mieux intégrer les personnes psychologiquement handicapées.

Le projet prévoyait par exemple de rendre possible la détection précoce des problèmes psychiques, la suppression de la limitation dans le temps des mesures d'intégration ou un meilleur soutien des efforts fournis par les employeurs pour promouvoir la réintégration des personnes à l'AI. Dans l'optique des employeurs, ces mesures rejetées par le Parlement susceptibles de rallier une majorité sont aussi propres à améliorer l'employabilité ou la réintégration des personnes concernées. Il appartient maintenant au Conseil fédéral de présenter ces points au Parlement sans tarder.

De plus en plus de jeunes rentiers de l'AI

Pour que l'assainissement de l'AI soit une réussite, il importe de maintenir l'employabilité de personnes atteintes de problèmes psychiques. Sur le plan financier, l'AI est encore loin du but. Elle

est aujourd'hui tout juste dans les chiffres noirs grâce à un financement additionnel limité dans le temps. Elle est toujours endettée à hauteur de plus de dix milliards de francs auprès de l'AVS. Réussir l'intégration est donc un devoir. Le succès de l'intégration est d'autant plus important que selon l'OCDE, le groupe des personnes atteintes psychologiquement est celui qui a le plus augmenté ces dernières années parmi les bénéficiaires de l'AI. Aujourd'hui, parmi les bénéficiaires de rentes, 40 pour cent les ont obtenues en raison de handicaps psychiques. En même temps, c'est un défi que de vouloir laisser des personnes atteintes dans leur psychisme sur le marché du travail ou de vouloir les y renvoyer. En outre, les personnes concernées sont de plus en plus jeunes. Cela signifie que la longue durée de perception des rentes de ces clients ne fait qu'accroître en permanence les charges de l'AI. Il est donc indispensable de prendre rapidement des mesures concrètes.

Non seulement de nombreux employeurs offrent des chances réelles de travailler aux personnes ayant des problèmes psychiques, ils s'engagent aussi institutionnellement. Le site «Compasso» par exemple fournit des aides pratiques sur mesure, tandis que le laboratoire d'idées FER (détection précoce et réintégration) favorise les échanges entre employeurs engagés, AI et autres assurances et contribue ainsi à la constitu-

tion de bonnes pratiques essentielles. Les employeurs apportent une contribution active à l'employabilité des personnes diminuées et à leur réintégration. Mais à eux seuls, ils ne peuvent maîtriser les défis liés à ce genre de situations. Ils dépendent de conditions-cadre favorables telles que les prévoient les éléments incontestés de la révision 6b de l'AI.

Meilleure interaction des systèmes sociaux

Suite à la publication d'une étude de l'Office fédéral des assurances sociales, l'Union patronale suisse a relevé qu'une meilleure interaction entre les systèmes sociaux s'impose. L'assurance-chômage et l'aide sociale notamment sont d'importants acteurs dans la détection et le soutien des personnes atteintes dans leur psychisme. L'OCDE confirme la nécessité d'agir reconnue par l'UPS. L'assurance-chômage n'identifierait pas suffisamment les problèmes psychiques; et dans l'aide sociale, il y aurait de grandes disparités cantonales et communales.

La balle est relancée d'une part dans le camp du Conseil fédéral (assurance-chômage) et d'autre part dans celui des villes et des communes (aide sociale). On attend avec intérêt les conclusions qu'en tireront le Conseil fédéral et les autorités responsables de l'aide sociale. ■

Le certificat de travail en question.

Fondements juridiques –
contenu du certificat et analyse
– exemples et check-lists



Ce livre offre un tour d'horizon complet de la problématique du certificat de travail. Il se fonde sur la doctrine et la jurisprudence thématiques tout en s'attachant à une approche pratique et s'adresse dès lors également aux employeurs, particulièrement aux responsables des ressources humaines, aux travailleurs, aux avocats et aux magistrats confrontés aux questions très variées en relation avec le certificat de travail. Les nombreux modèles et une check-list, joints à un index complet, font de l'ouvrage un véritable guide pour les praticiens de la matière.

Auteurs

Roland Müller, avocat, professeur de droit privé et de droit du travail aux Universités de St-Gall et de Berne et M.A. HSG;
Philipp Thalmann, avocat, collaborateur d'un institut financier;
Christian Favre, avocat, docteur en droit, spécialiste FSA droit du travail, Lausanne.

2014, 147 pages, broché
CHF 48.–
ISBN 978-3-7190-3273-9

Helbing
Lichtenhahn
Verlag



Coupon Fax (061 228 91 50). Veuillez m'envoyer l'ouvrage suivant contre facture.

Ex.	Titre	CHF	ISBN
	Müller Thalmann Favre, Le certificat de travail en question 2014, 147 p., broché	48.–	978-3-7190-3273-9

Nom/Prénom

E-mail

Rue/N°

Datw

NPA/Localité

Signature

Livraison gratuite

www.helbing.ch

Union patronale suisse

Pour une application rapide et pragmatique de l'initiative de l'UDC

L'Union patronale suisse appelle de ses vœux une mise en œuvre rapide, mais pragmatique de l'initiative de l'UDC. Pour les entreprises, le pire est de vivre dans l'insécurité quant à ses futures conséquences sur le marché du travail. Trois questions se posent donc en priorité, auxquelles il convient de répondre sans tarder. Premièrement: l'aménagement du système de contingentement, deuxièmement: l'avenir des mesures d'accompagnement, troisièmement: l'avenir des accords bilatéraux.

Pour clarifier rapidement ces trois points et coordonner les efforts, l'Union patronale suisse prône la mise sur pied d'un groupe de travail interdépartemental où seront représentés non seulement les autorités chargées du marché du travail et des migrations ainsi que des représentants du DFAE, mais encore les partenaires sociaux. L'UPS y fera valoir ses réflexions sur les questions ci-dessus, en s'inspirant de la position que voici.

Vue d'ensemble de la position de l'UPS:

- Compte tenu des expériences que les employeurs ont déjà faites en son temps avec les systèmes des contingents et leur mise en œuvre, deux aspects sont ici à prendre en compte: il faut d'une part fixer le niveau et la distribution des contingents en fonction des branches et des régions de telle sorte que les besoins de l'économie soient dûment pris en compte, d'autre part veiller à la simplicité administrative (pas de bureaucratie excessive!). Le principe de la préférence nationale, en particulier, doit être appliqué avec retenue et se limiter à certaines branches particulièrement concernées. Ici une approche pragmatique s'impose, comme le recommande d'ailleurs le texte même de l'initiative. Dans ce contexte, l'UPS entend travailler de

manière constructive avec les auteurs de l'initiative et les autorités.

- Les mesures d'accompagnement (FLaM) sont subordonnées par l'art. 15 de la loi sur les travailleurs détachés à la réalité effective du régime de libre circulation des personnes. Si celui-ci est aboli, les FlaM cessent aussitôt, en principe, d'avoir effet. Il est toutefois évident que dans un système de contingentement également, les contrôles du marché du travail demeurent essentiels et que la lutte contre les abus (sous-enchères salariales répétées) garde toute son importance.
- Même si les FlaM ne subsisteront pas dans leur forme et densité actuelles, il convient d'impliquer les partenaires sociaux en matière de contrôle du marché du travail. Cet aspect ne doit pas relever de la seule autorité de l'État. D'ici à la résiliation éventuelle de la libre circulation des personnes, les FlaM restent cependant valables dans leur forme actuelle et, comme annoncé avant les votations du 9 février, l'UPS œuvrera afin d'en optimiser l'exécution.
- Il faut assurer du mieux possible l'emploi en Suisse. Mais l'exigence visant une application rigide de salaires minimums légaux dans l'ensemble du pays, objet des votations du 18 mai 2014, ne permet pas d'atteindre ce

but. Des exigences de ce type mettent en danger la prospérité de la Suisse. L'UPS a bien compris que le peuple suisse souhaite voir, de la part de l'économie, un signe clair et des mesures concrètes démontrant une réelle volonté de mieux intégrer les potentiels en matière de main-d'œuvre disponible et notamment les jeunes, les moins jeunes et les femmes. Pour prouver son engagement, l'UPS a lancé il y a quelque temps une première initiative – avec des entreprises, associations, instances du marché de l'emploi, des assurances sociales et de la formation ainsi que d'autres parties prenantes – pour une plate-forme «Marché de l'emploi 45plus».

- Les Accords bilatéraux sont cruciaux pour l'économie. Aussi l'UPS soutient-elle le Conseil fédéral dans ses efforts visant à mener des entretiens exploratoires sur l'accord de la libre circulation des personnes et à dégager une solution avec l'UE. La caducité de l'ensemble des accords bilatéraux au terme du délai de transition de trois ans, selon l'initiative de l'UDC, aurait de très graves répercussions pour l'économie, partant pour la Suisse toute entière. ■

Roland A. Müller
est directeur de l'Union patronale suisse.



Pour suivre les prises de position et les activités de l'Union patronale suisse, **abonnez-vous à notre news service.**

Michel Barde

Le foot, le mot de Cambronne et la libre circulation



Photo: m. à d.

Qualifiée pour la phase finale de la Coupe du monde de football, l'équipe de Suisse s'envolera dans quelques mois pour le Brésil, emblème mythique du sport-roi. Classée actuellement parmi les meilleures nations du monde grâce à un parcours performant et à une certaine chance dans le tirage au sort de sa poule qualificative, la Suisse se heurtera, chez les Cariocas, à l'élite du football de la planète. Comme au théâtre, en guise d'encouragement, on lui dira déjà le mot de Cambronne.

Sera-t-il compris de tous? Ce n'est pas sûr car, outre l'amalgame des Romands, des Alémaniques et des Tessinois, évoluent dans cette équipe nombre de jeunes Suisses issus de l'immigration kosovare, albanaise, turque et africaine. Mais ces joueurs sont suisses et se défontent sur le terrain pour la victoire de leur pays d'accueil. Bel exemple d'intégration que des milliers de supporters apprécient et acclament.

L'image est-elle trop belle? Oui, car elle s'inscrit dans une forme de chauvinisme propre à la compétition sportive. Mais elle reflète aussi une réalité plus générale: notre pays a jusqu'ici bénéficié de la libre circulation des personnes. Le chômage y est faible et l'endettement, qui pourrit la vie de nombre de nos voisins, y est maîtrisé. Certes, il faut prendre en compte les doléances de ceux et celles qui s'inquiètent des effets collatéraux de cette libre circulation en matière de logements, de bouchons, d'infrastructures et, au fond, de sentiment de perte

d'identité, y compris face à l'accroissement du nombre de fonctionnaires étrangers dans nos services publics.

Ces craintes ne sont pas à négliger. Elles ne seront surmontées, au-delà des mesures d'accompagnement que la gauche et les syndicats revendiquent à chaque votation pour prix de leur accord, qu'à la condition que les autorités fédérales et cantonales prennent des mesures fortes en matière de sécurité et contre le laxisme ambiant et les lourdeurs issues de la révision du Code pénal de 2007. Il faut lire à ce sujet le livre de Marie-Hélène Miauton qui a paru l'automne dernier aux Editions Favre à Lausanne intitulé: «Criminalité en Suisse: la vérité en face». S'appuyant sur des sources incontestables qu'elle relie pour en tirer des analyses et des conclusions qui ont le mérite de s'attaquer aux idées reçues, l'auteure plaide pour le réalisme face à la naïveté et pour la protection de la victime face à l'agresseur, notions qui se sont curieusement diluées avec l'évolution du temps et des mentalités.

Pour sauver les bilatérales – et dans l'attente d'un accord institutionnel avec l'Union européenne qui est notre premier partenaire commercial – il est temps de réagir et d'apaiser les craintes d'une population lasse des dérives auxquelles elle assiste impuissante. A défaut, c'est tout l'édifice qui menacera de s'écrouler sous les coups de boutoir de ceux qui auront ou auraient déjà dit non à la libre circulation des personnes. ■

Michel Barde est ancien délégué patronal suisse à l'OIT.

Allpura – Association des entreprises suisses en nettoyage

Pour une reconnaissance accrue et des prix justes

Un vent mauvais souffle sur le secteur du nettoyage: des salaires en hausse et des prix sous pression font fondre les marges des entreprises. L'association de branche Allpura défend ses membres dans les négociations avec les syndicats, mais aussi dans les tractations avec les clients. Elle investit aussi dans la formation initiale et continue, notamment pour rendre les métiers du nettoyage plus attrayants aux yeux de la relève. **Par Daniela Baumann**



Photo: m. a. d.

Un nettoyage professionnel exige des compétences particulières.

Si le plus grand nombre apprécie la propreté, peu de gens se chargent de l'assurer. Les entreprises, comme les particuliers, s'acquittent des tâches de nettoyage de leurs bâtiments et d'autres biens en les «externalisant». Tel est le marché des sociétés de nettoyage, sur lequel plus de 2000 entreprises sont présentes en Suisse. Parmi elles, environ les deux tiers comptent une à dix personnes au plus et quelque 400 sont d'importance moyenne. A l'autre extrémité du spectre, on trouve une poignée de très grandes sociétés internationales en pleine croissance comptant plusieurs milliers d'employés. L'importance de leurs prestations – y compris pour la préservation de valeur – est souvent sous-estimée. Dans les hôpitaux, par exemple, la propreté et l'hygiène sont absolument essentielles.

Des associations réparties par régions linguistiques

En 1966, ce secteur économique encore jeune s'appuyait sur une représentation d'intérêts dénommée à l'époque «Association suisse des entrepreneurs en nettoyage de vitres et bâtiments». Laquelle, en 2001, devint «Allpura». A l'origine, cette association

patronale était active dans toute la Suisse, mais, depuis quelques années, les trois régions linguistiques ont chacune choisi leur propre voie: Allpura représente uniquement les entreprises suisses allemandes. La Suisse romande et le Tessin ont leurs associations propres.

Malgré une tendance à la hausse, les 180 membres actifs d'Allpura ne représentent qu'une petite partie des entreprises de nettoyage de Suisse allemande. Ils emploient cependant les deux tiers des 65 000 salariés de la branche et réalisent les trois quarts des 2 milliards annuels de son chiffre d'affaires global, précise Bernhard Boegli. Responsable jusqu'à récemment du bureau de l'Union des arts et métiers «PME Ville de Berne», ce dernier dirige encore actuellement, sur mandat, les affaires opérationnelles d'Allpura. Aux membres actifs viennent s'ajouter 40 membres passifs qui, en tant que fournisseurs et par le biais de l'association, cherchent des contacts avec des entreprises de nettoyage afin de faire de la publicité pour leurs produits et prestations de service.

La mise en pratique de conditions de travail équitables dans le cadre de la convention collec-

tive de travail (CCT) et la reconnaissance professionnelle liée à une formation initiale et continue tournée vers l'avenir sont les préoccupations centrales de l'association. «Ce sont les deux étapes principales vers notre objectif: renforcer la place de la branche dans le monde du travail», souligne Bernhard Boegli.

C'est d'autant plus important qu'il est urgent d'assurer la relève. Pour promouvoir les métiers du nettoyage, on recourt aux expositions et, parfois aussi, on s'adresse directement aux écoles. Allpura investit des moyens considérables dans la publicité de recrutement. Elle consacre aussi près d'un demi-million de francs chaque année à la formation formelle, ainsi d'ailleurs qu'à l'offre non formelle de formation continue.

Responsabilité pour la formation professionnelle

Dans les années 1980 et 1990, l'association créa les bases d'un examen professionnel de spécialiste en nettoyage de bâtiments et d'un examen supérieur de nettoyeur de bâtiments diplômé. Sur quoi un apprentissage dans ce métier fut aussi élaboré et instauré dès 1998. «En 2012, un nouveau jalon a marqué la fin de cette évolution: l'ouverture de notre propre centre de formation sur la commune soleuroise de Rickenbach», poursuit M. Boegli. Depuis lors, entre 60 et 70 apprentis par an y suivent les cours interentreprises, tandis que s'y déroulent les examens des divers niveaux ainsi que différents cours de formation continue.

En tant qu'organe responsable de la formation professionnelle, Allpura s'engage à l'assurer dans les trois langues nationales: français, allemand et italien. «Pour les associations régionales, c'est une occasion de collaborer qui pourrait conduire un jour à une réunification.» Mais Bernhard Boegli évoque aussi des obstacles: «Le Tessin et la Suisse romande, avec leurs propres conventions collectives de travail, devraient approuver une harmonisation, ce qui, on le sait d'expérience, n'est pas simple.»

Le partenariat social est vécu de manière très «intense» dans le secteur du nettoyage. Dans des négociations toujours correctes, mais exigeantes, il est régulièrement question des conditions

de travail, en l'occurrence du niveau des salaires minimaux. Depuis la première convention pour la Suisse alémanique en 2004, ceux-ci ont connu jusqu'à 20 pour cent d'augmentation. Avec le dernier accord en date, de nouvelles augmentations de salaires de 11 à 12 pour cent auront lieu par étapes entre 2011 et 2015, et ce pour toutes les entreprises suite à la déclaration de force obligatoire de la CCT.

Forte pression sur les prix

Dans le même temps, compte tenu de la forte concurrence qui règne dans la branche, la clientèle fait pression sur les prix. «Or, comme les salaires font 80 pour cent de leurs coûts, les entreprises doivent pouvoir répercuter les hausses de salaires sur les prix», explique Bernhard Boegli. Elles sont prises en tenaille entre la pression des syndicats et celle des clients. Grâce à une campagne sur le thème «La propreté à un prix équitable», les partenaires sociaux cherchent à sensibiliser les mandants à cette question. Et M. Boegli d'ajouter: «A ce sujet, le fort engagement de certains représentants syndicaux est réjouissant». Mais Allpura cherche aussi le contact direct avec les clients importants pour mieux leur présenter la nécessité de certaines adaptations tarifaires.

A côté du partenariat social – les prochaines négociations pour la CCT sont proches – Allpura s'investit pour ses membres dans d'autres domaines. Le conseil juridique, les expertises en cas de litige, des solutions de branche en matière de sécurité au travail, des conditions de faveur pour une offre de formation continue en augmentation constante, ainsi que des possibilités de mise en réseau, sont quelques-uns des avantages d'une adhésion à l'association. Allpura ne pratique plus l'affiliation directe: les entreprises sont rattachées à l'une des cinq sections de l'organisation faitière en fonction de l'importance de leur orientation régionale. La question – actuellement en discussion à l'interne – de la future structure de l'association et d'une éventuelle centralisation est ouverte.

Grâce au boom de la construction et à une conjoncture nationale favorable,

la branche a connu une croissance ininterrompue ces dernières années. Malgré des chiffres d'affaires en hausse, les entreprises de nettoyage doivent cependant lutter contre une contraction de leurs marges, relève Bernhard Boegli.

Parallèlement aux tâches d'entretien classiques, les nettoyages spéciaux sont de plus en plus demandés. La tendance est à l'élargissement de l'offre. Les grandes entreprises de nettoyage, elles surtout, proposent des «Facility Management» respectivement appelés «Facility Services», soit une prise en charge complète des immeubles.

Potentiel de croissance

B. Boegli voit d'autres opportunités pour la branche dans une offre de travail flexible, profitable à de nombreuses personnes: même celles dont le niveau de formation est faible y trouvent des rapports de travail réglementés et les jeunes achevant leur scolarité une solution de transition. De plus, grâce aux formations initiale et continue, les professionnels ambitieux disposent d'un choix prometteur de carrières et peuvent assumer rapidement des responsabilités. Enfin, les progrès de la technologie augmentent à vue d'œil les exigences envers les employés. Et M. Boegli de conclure: «Les perspectives d'avenir sont intactes, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.» ■

Allpura

Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen.
Association des entreprises suisses en nettoyage.
Associazione delle imprese svizzere di pulizia.

Fondation: 1966 (Allpura depuis 2001)

Membres: environ 180 actifs et 40 passifs

Présidente: Jasmine Jost

Directeur: Bernhard Boegli

Contact

Allpura Association des entreprises suisses en nettoyage

Neuengasse 20, Case postale 414
3000 Berne 7

Tél. +41 (0)31 310 11 11

info@allpura.ch, www.allpura.ch

Formation professionnelle

Baisse du nombre de contrats d'apprentissage en Allemagne

Selon les chiffres publiés par l'Institut fédéral allemand pour la formation professionnelle (Bundesinstitut für Berufsbildung – BIBB), le 12 décembre 2013, le nombre de nouveaux contrats d'apprentissage conclus en 2013 est à un niveau historiquement bas. Aussi bien les offres de places d'apprentissage que le nombre d'apprentis en recherche de contrat a reculé en 2013 par rapport à 2012.

Parallèlement à cela, les problèmes d'adaptation de l'offre à la demande d'apprentissage ont augmenté en 2013. En effet, une part plus importante des offres d'apprentissage est restée vacante et un nombre plus important de jeunes à la recherche d'une place d'apprentissage n'est pas parvenu à trouver un employeur. La situation des jeunes sur le marché de l'emploi s'est donc dégradée. Du côté des entreprises, les difficultés de recrutement des apprentis se situent surtout dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat.

Offre et demande en baisse

Les chiffres de l'Institut fédéral allemand pour la formation professionnelle se basent sur les contrats d'apprentissage conclus au 30 septembre 2013 ainsi que sur les statistiques de l'Agence fédérale allemande pour l'emploi.

Il en ressort qu'en 2013, 564 200 offres d'apprentissage ont été recensées, ce qui représente une baisse de 3,5 pour cent par rapport à l'année dernière. Dans les secteurs de l'industrie et du commerce, le nombre de places d'apprentissage a baissé, dans toute l'Allemagne, de 14 200, soit de 4 pour cent par rapport à 2012.

Concernant le nombre de jeunes en recherche de places d'apprentissage, celui-ci a diminué de 13 000, soit de 2,1 pour cent par rapport à 2012. Par rapport à 2007, la demande de places d'ap-

prentissage a baissé de 18,8 pour cent. Une des causes de cette diminution importante est le faible taux de natalité que connaît le pays.

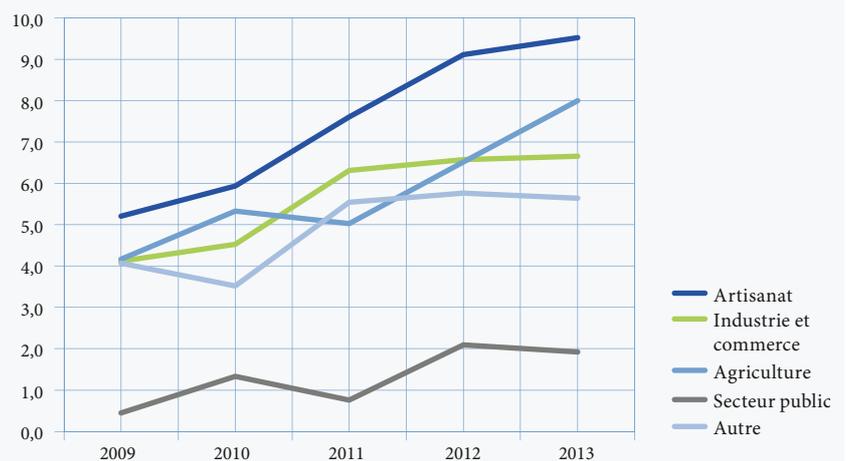
Moins de nouveaux contrats

Par ailleurs, le nombre de nouveaux contrats d'apprentissage signés en 2013 a baissé de 20 500, soit 3,7 pour cent par rapport à 2012. Au 30 septembre 2013, ce nombre était de 530 700 en 2013, soit le chiffre le plus bas que l'Allemagne ait jamais connu. Enfin, 6,2 pour cent des places d'apprentissage n'ont

pu être pourvues en 2013, contre 6 pour cent en 2012. Le nombre de places d'apprentissage non pourvues est de 33 500, soit le plus élevé depuis 1996. La hausse du nombre de places d'apprentissage non pourvues malgré une baisse du nombre d'offres, démontre qu'il est de plus en plus difficile pour les entreprises de trouver des apprentis adaptés à leurs besoins. ■

Source: Institut fédéral allemand pour la formation professionnelle, UIMM janvier 2014

Part des places d'apprentissage non pourvues au 30 septembre de 2009 à 2013 en Allemagne



Source: BIBB



Suivez-nous sur Twitter:
@arbeitgeber_ch

SCHLAGENDE ARGUMENTE FÜR WERBUNG IN FACH- & SPEZIALMEDIEN. HEUTE:

FACHMEDIEN FOKUSSIEREN AUF KLARE ZIELGRUPPEN! OHNE STREUVERLUST



FACHMEDIEN ERREICHEN ZIELGRUPPEN OHNE STREUVERLUST

Fach- & Spezialmedien beeindrucken durch ihre Themenbreite. Egal ob Sie Ingenieure, Ärzte, Schreiner oder Weinliebhaber erreichen wollen. Fach- & Spezialmedien sind Garanten, Zielgruppen ohne Streuverlust zu erreichen.

FACHMEDIEN ERREICHEN ENTSCHEIDER UND SPEZIALISTEN

Fachmedien sind mit 85% ^{*1)} die am stärksten genutzte Mediengattung bei professionellen Entscheidern.

FACHMEDIEN GENERIEREN DIREKTE KAUFIMPULSE

Fach- & Spezialmedien öffnen Türen im Verkauf. Sie leiten 85% ^{*1)} der Beeinflusser oder Entscheider auf die Websites der Anbieter.

*1) Quelle: B2B-Entscheideranalyse 2010 / Verein Deutsche Fachpresse



DIESE ZEITSCHRIFT WURDE VOM VERBAND SCHWEIZER MEDIEN FÜR DAS JAHR 2014 MIT DEM GÜTESIEGEL «Q-PUBLIKATION» AUSGEZEICHNET.

SIHLDRUCK CUBE®

KOMMUNIKATIONSWEGE DER ZUKUNFT.

Sihldruck Cube® ist ein modulares Dienstleistungspaket, welches Ihnen alle Ansprüche und Wünsche bei der Publikation von digitalen und analogen Inhalten abdeckt.

www.sihldruck.ch

<p>Publikationssystem</p> 	<p>Shop-Lösungen</p> 	<p>Online-Publikationen</p> 	<p>Ausgabekanal Tablet-PC/App</p> 
<p>SIHLDRUCK CUBE®</p>	<p>Web2Print</p> 	<p>eBook-Produktionen</p> 	
	<p>Webdesign</p> 	<p>Druckportal- lösungen mit Web-Editor</p> 	
	<p>Gestaltung, Bildbearbeitung, Medienvorstufe</p> 	<p>Officevorlagen Templates</p> 	<p>Wording</p> 