



## CORE Newsletter # 34

Dezember / Décembre 2023

Zum Weihnachtsfest besinnliche Stunden.

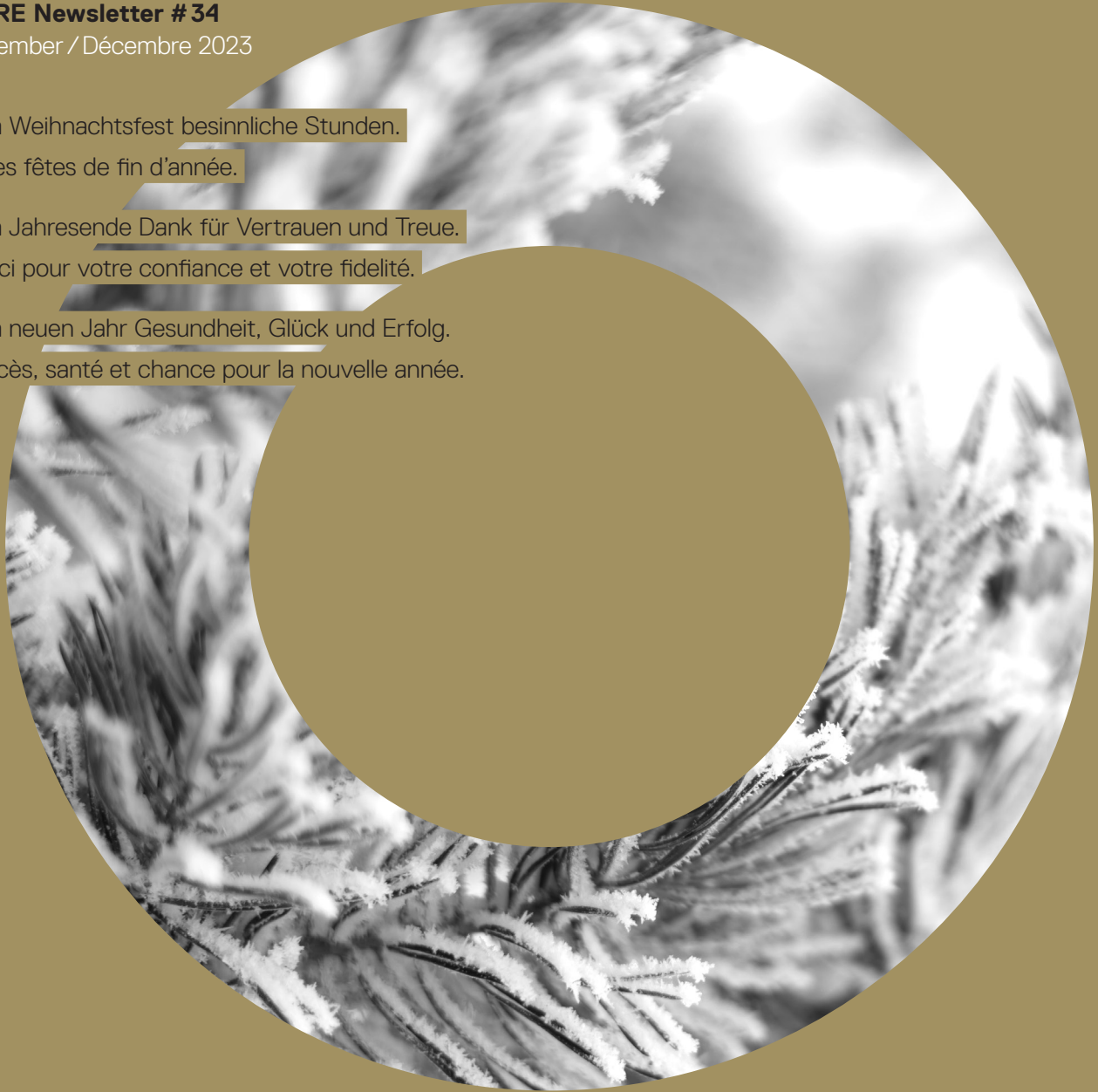
Belles fêtes de fin d'année.

Zum Jahresende Dank für Vertrauen und Treue.

Merci pour votre confiance et votre fidélité.

Zum neuen Jahr Gesundheit, Glück und Erfolg.

Succès, santé et chance pour la nouvelle année.



## Editorial

### Sehr geehrte Kundinnen und Kunden Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Wie vieles, erlebt auch das Unternehmertum einen tiefgreifenden Wandel im heutigen digitalen Zeitalter. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind entscheidend. Unternehmen müssen agiler werden, um sich schnell den veränderten Marktbedingungen anzupassen.

Die traditionellen Geschäftsmodelle werden von innovativen Start-ups und neuen Technologien herausgefordert. Generell verschiebt sich der Fokus von reinem Profitstreben zu nachhaltigen Geschäftspraktiken mit sozialer Verantwortung. Dabei ist es wichtig zu eruieren, welche digitalen Hilfsmittel die tägliche Arbeitsweise auch effektiv vereinfachen, und das Unternehmen weiterbringen. Wer diese Herausforderung meistert und bereit ist, neue Wege zu gehen, dem eröffnen sich durch den Wandel auch zahlreiche Chancen.

Mit dem vorliegenden Newsletter fokussieren wir uns auf verschiedene Bereiche des Wandels im Unternehmertum.

Wir erörtern zuerst die Verschmelzung von Steuerrecht und neuen Technologien und zeigen auf, wie die Steuerbehörde die Steuererklärungen mit künstlicher Intelligenz (KI) automatisch bearbeiten möchte. Auch unsere Branche ist stark im Wandel. Die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Treuhänder wird digitaler und die Prozesse verändern sich. Der Fokus liegt nicht mehr rein auf der manuellen Verarbeitung, sondern auf der umfassenden Beratung durch entsprechenden Fachpersonen. Im Rahmen der Wirtschaftsprüfung gewinnen die IT-Prozesse unserer Kunden stark an Bedeutung. Die ständigen Veränderungen erfordern in diesem Bereich eine entsprechende Agilität. Ferner erläutern wir die gesetzlichen Möglichkeiten, wie ein Unternehmen virtuell organisiert und geführt werden kann. Mit dem revidierten Aktienrecht wurden den Unternehmen dafür zukunftsgerichtete Instrumente in die Hand gegeben. Schlussendlich gibt es auch im Bereich Personal einen Wandel. Hier gilt es, die richtigen Bedürfnisse zu eruieren und offen für neue Arbeitsmodelle zu sein.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und spannende Lektüre, frohe Festtage und ein gutes, gesundes und erfolgreiches neues herausforderndes Jahr.

### Chers clientes et clients, Chers lectrices et lecteurs,

À l'instar de bien d'autres domaines, l'ère numérique actuelle entraîne de profonds changements dans l'entrepreneuriat. Savoir s'adapter et faire preuve de flexibilité est essentiel. L'entreprise est appelée à gagner en agilité afin de s'adapter rapidement aux conditions fluctuantes du marché.

Les start-ups innovantes et les nouvelles technologies défont les modèles commerciaux traditionnels. Globalement, le curseur se déplace de la pure recherche de profit vers des pratiques commerciales durables et socialement responsables. Pour cela, il est important de déterminer le type d'outils informatiques qui simplifient efficacement les activités quotidiennes et favorisent le développement de l'entreprise. Quiconque relève ce défi et est prêt à s'engager dans de nouvelles voies se verra offrir de nombreuses opportunités grâce à ce changement.

Dans cette newsletter CORE, nous nous focalisons sur différents domaines en mutation dans l'entrepreneuriat.

Nous abordons tout d'abord la fusion du droit fiscal avec les nouvelles technologies et exposons comment l'administration fiscale souhaite traiter automatiquement les déclarations d'impôts à l'aide de l'intelligence artificielle (IA). Notre secteur est, lui aussi, en pleine mutation. Les relations entre

les clients et les fiduciaires se digitalisent et les processus évoluent. L'accent ne porte plus uniquement sur le traitement manuel, mais sur un conseil global par des spécialistes compétents. Il en va de même pour l'audit, où les processus informatiques de nos clients jouent un rôle grandissant. Dans ce domaine, les changements incessants exigent une agilité appropriée. De plus, nous présentons les possibilités légales qui permettent d'organiser et de diriger une entreprise de manière virtuelle. La révision du droit de la société anonyme offre aux entreprises des instruments novateurs. Enfin, les ressources humaines ne sont pas non plus épargnées par cette évolution. Les besoins pertinents sont à identifier et un esprit ouvert à de nouveaux modèles de travail est nécessaire.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et captivante, de joyeuses fêtes de fin d'année ainsi qu'une nouvelle année riche en défis et marquée par le succès et une bonne santé.



**Martin Gyger**

Partner, Dipl. Treuhandexperte  
Associé, Expert fiduciaire dipl.

# Steuern & MWST

## Das Steuerwesen der Zukunft



**Isabelle Gioielli**  
Juristin, Steuerberaterin  
Juriste, Fiscaliste

### Neue Technologien

Die Digitalisierung der Wirtschaft eröffnet Steuerpflichtigen und Steuerbehörden neue Chancen und Herausforderungen. Die Verschmelzung von Steuerrecht und neuen Technologien ist nämlich im Begriff, das Steuerwesen nachhaltig zu verändern.

Der Steuerbereich ist in den vergangenen Jahren komplexer geworden. National und international ist das gesetzliche Umfeld schwankend und im steten Wandel. Daneben werden sowohl auf internationaler Ebene als auch in der breiten Öffentlichkeit die Forderungen nach Transparenz und Bekämpfung der Steuerhinterziehung immer lauter.

Auch die Steuerbehörden bauen ihrerseits innovative Technologien auf, indem sie die künstliche Intelligenz (KI) verwenden. Zum Beispiel werten die Finanzämter in Frankreich und den USA bereits die von Steuerpflichtigen in sozialen Medien veröffentlichten Inhalte mithilfe der KI aus, um so mögliche Steuerbetrüger zu entlarven. Unter einem anderen Blickwinkel führt der Kanton Freiburg derzeit ein Projekt zur Entwicklung eines Algorithmus durch, der eine automatisierte Veranlagung für die einfachsten Fälle ermöglichen soll. Der Vorsteher der kantonalen Steuerverwaltung, Herr Alain Mauron, erklärt, dass es vor allem um eine Effizienzsteigerung geht, damit mittelfristig zwischen 10% und 20% der Steuererklärungen ausschliesslich automatisch verarbeitet werden können. Darüber hinaus wird das System die Arbeit der Steuerkommissäre unterstützen, indem es Vergleiche mit anderen Datenquellen oder Kohärenzkontrollen durchführt.

Führungskräfte sind mit der täglichen Bewältigung von Problemen beschäftigt und agieren bei Steuerfragen zu oft reaktiv, anstatt diese strategisch und proaktiv anzugehen.

### Steuerspezifische und strafrechtliche Folgen

Dass die Missachtung von Verfahrenspflichten einerseits und die Abgabe einer fehlerhaften oder unvollständigen Steuererklärung andererseits zu Bussen oder sogar zu einer Strafverfolgung der Organe eines Unternehmens führen können, ist hinlänglich bekannt. Da sich diese Geldbussen oft auf ein Mehrfaches der hinterzogenen Steuer belaufen, können sie beträchtliche Beträge ausmachen.

Ungeachtet seiner Grösse und der Komplexität seiner Struktur ist es im Interesse eines jeden Unternehmens, seinen Verpflichtungen nachzukommen und Steuerübertretungen oder -delikte zu vermeiden.

### Tax Compliance Management System (TCMS)

In einem solchen Kontext gilt es, die Erfordernisse zu prüfen und die Steuerprozesse zu professionalisieren. Deshalb sollte jedes Unternehmen ein auf seine Situation zugeschnittenes Tax Compliance Management System (TCMS) einrichten. Für kleinere Strukturen kann dies lediglich darin bestehen, die Buchhaltung und die Erstellung der Steuererklärung Spezialisten anzuvertrauen.

Komplexere Unternehmen sollten ihre Steuerrisiken systematisch ermitteln und ein TCMS einführen (oder ein bestehendes internes Kontrollsystem auf Steuerangelegenheiten ausweiten), damit sie die nationalen und internationalen Steuervorschriften einhalten können. Mithilfe eines solchen Systems lässt sich insbesondere Folgendes erreichen:

- > potenzielle Steuerrisiken erkennen
- > Steuerstrategie des Unternehmens festlegen
- > Interne Prozesse und Richtlinien prüfen und verbessern
- > Die zuständigen Führungskräfte und Fachbereiche informieren und sensibilisieren
- > Bei Bedarf geeignete Massnahmen ergreifen
- > Relevante Dokumente und Informationen zentralisieren, um die Zusammenarbeit zu erleichtern
- > Angemessene technologische Hilfsmittel auswählen und nutzen
- > Die Prozesse überwachen und die gefassten Beschlüsse dokumentieren

Häufig deutet ein TCMS auf sorgfältiges Vorgehen und Steuerkonformität (Tax Compliance) hin. Mittelfristig könnten Unternehmen, die über ein geeignetes internes Kontrollsystem verfügen, im Rahmen einer Steuerprüfung sogar von Erleichterungen profitieren. Dies ist zwar noch Zukunftsmusik, aber in einem Pilotprojekt, das derzeit in Bayern zwischen dem Finanzamt und zwei Unternehmen läuft, untersucht man beispielsweise, ob ein gut konzipiertes TCMS eine Steuerprüfung erleichtern kann.

Zudem können Unternehmen mit einem solchen System Nachzahlungen, Zinsen und Bussen vermeiden, ihren Ruf wahren und ihre Steuerrisiken aktiv verringern. Folglich ist die Einführung eines TCMS eine proaktive Investition, die sich mittel- und langfristig auszahlt.

### Unser Mehrwert

Das hochaktuelle Thema der Steuerkonformität wird weiter an Bedeutung gewinnen. Der Trend geht eindeutig in Richtung Steuertransparenz und Informationsaustausch zwischen den Steuerbehörden. Durch unsere langjährige und fundierte Erfahrung in der Betreuung von Kunden aus verschiedenen Branchen, können wir Sie bei Projekten unterstützen, die von einer gezielten Verbesserung bis hin zu einer umfassenden Optimierung Ihrer Steuerfunktion reichen.

# Fiscalité & TVA

## La fiscalité du futur

### Nouvelles technologies

La digitalisation de l'économie se traduit par un remaniement des cartes entre les contribuables et les administrations fiscales. En effet, la fusion du droit fiscal et des nouvelles technologies est en passe de modifier durablement la fiscalité. Il est vrai que le domaine des impôts s'est largement complexifié ces dernières années. D'une part, l'environnement législatif est très changeant, voire instable, en fiscalité nationale et internationale. D'autre part, les exigences de transparence et la lutte contre l'évasion fiscale deviennent de plus en plus strictes au niveau international ainsi que dans l'opinion publique en général.

De leur côté, les administrations fiscales se dotent de technologies innovantes utilisant l'intelligence artificielle (IA). Par exemple, le fisc français et américain exploite déjà les données que les contribuables publient sur les réseaux sociaux au moyen de l'IA afin d'identifier d'éventuels fraudeurs. Dans une autre optique, le canton de Fribourg mène actuellement un projet pour développer un algorithme permettant une taxation automatique des cas les plus simples. Selon Alain Mauron, administrateur du Service cantonal des contributions, l'objectif principal est de gagner en efficacité et de traiter de 10 % à 20 % des déclarations d'impôt de manière exclusivement automatique à moyen terme. De plus, le système pourra assister les taxateur-trices dans leur travail en effectuant des comparaisons avec d'autres sources de données ou des contrôles de cohérences.

Absorbées par la résolution des problèmes au quotidien, les personnes dirigeantes des entreprises agissent toutefois bien trop souvent en mode réactif face aux thématiques fiscales, alors que celles-ci devraient plutôt être abordées de manière stratégique et proactive.

### Enjeux fiscaux et pénaux

Il est bien connu que le non-respect des obligations de procédure d'une part et la remise d'une déclaration fiscale incorrecte ou incomplète d'autre part peuvent entraîner des amendes, voire une poursuite pénale des organes de l'entreprise. Comme les amendes sont souvent des multiples de l'impôt éludé, elles sont susceptibles de représenter des montants importants.

Il est dans l'intérêt de chaque entreprise, quelles que soient sa taille et la complexité de sa structure, de remplir ses obligations et d'éviter de commettre des infractions ou des délits fiscaux.

### Tax Compliance Management System (TCMS)

Dans un tel contexte, il convient d'analyser les besoins et de professionnaliser les processus en matière fiscale. À cette fin, toute entreprise devrait mettre en place un système de conformité fiscale (Tax Compliance Management System; TCMS) adapté à sa situation. Pour les petites structures, ce système peut simplement

consister à confier la tenue de la comptabilité et l'établissement de la déclaration d'impôts à des spécialistes.

Dans des structures plus complexes, il est judicieux d'évaluer les risques fiscaux de manière systématique et de mettre en place un TCMS (voire d'étendre un système de contrôle interne existant aux questions fiscales) afin d'aider l'entreprise à se conformer aux réglementations fiscales nationales et internationales. Un tel système permet notamment de:

- > identifier les risques fiscaux potentiels
- > définir la stratégie fiscale de l'entreprise
- > analyser et améliorer les processus et directives internes
- > informer et sensibiliser les responsables et services concernés
- > prendre les mesures qui s'imposent si besoin
- > centraliser les documents et informations pertinents afin de faciliter la collaboration
- > choisir et utiliser des outils technologiques adaptés
- > contrôler les processus et documenter les décisions prises

L'existence d'un TCMS est souvent considérée comme un gage de rigueur et de conformité fiscale (Tax Compliance). Dans le cadre d'un contrôle fiscal, les entreprises disposant d'un système de contrôle interne adéquat pourraient même bénéficier d'allègements à moyen terme. Ceci n'est encore que de la musique d'avenir, mais un projet pilote mené actuellement en Bavière entre l'Office des finances et deux entreprises examine, par exemple, si un TCMS bien conçu peut faciliter les contrôles fiscaux.

De plus, grâce à un tel système, les entreprises évitent de payer des arriérés d'impôts, des intérêts ou des amendes, préservent leur réputation et réduisent activement leurs risques fiscaux. La mise en place d'un TCMS est par conséquent un investissement proactif qui porte ses fruits à moyen et long terme.

### Notre plus-value

Le thème de la conformité fiscale est d'actualité et va continuer à prendre de l'importance. La tendance est à la transparence fiscale et à l'échange d'informations entre les autorités de taxation. Avec la transformation numérique et l'utilisation croissante des nouvelles technologies dans les affaires fiscales, le Tax Compliance Manager (TCM) deviendra un acteur clé ainsi qu'un garant de la fiabilité de votre entreprise.

CORE peut vous soutenir dans l'élaboration d'un TCMS et même endosser le rôle de TCM pour votre entreprise. Nous bénéficions d'une solide expérience dans l'accompagnement de nos clients dans divers secteurs d'activité et vous soutenons dans vos projets allant d'une amélioration ciblée à une optimisation globale de votre fonction fiscale.

## Treuhand

# Die Treuhandbranche im Wandel: Zukünftige Beziehung zwischen Treuhänder und Kunden

**Technischer Fortschritt, sich ändernde regulatorische Anforderungen sowie wandelnde Bedürfnisse von Kunden werden die Treuhandbranche zukünftig nachhaltig prägen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Treuhänder und ihre Kunden gleichermaßen die Veränderungen antizipieren und sich anpassen. Aber wie wirkt sich diese Entwicklung auf die zukünftige Beziehung respektive Zusammenarbeit aus?**

### Digitalisierung der Treuhandbranche

Die Digitalisierung wird die Art und Weise, wie Treuhänder arbeiten, grundlegend verändern. Von der Automatisierung von Buchführungsprozessen bis zur Einführung von Cloud-basierten Tools und Künstlicher Intelligenz (KI) - die Branche wird sich rasch weiterentwickelt. Diese Technologien ermöglichen nicht nur eine höhere Effizienz, sondern bieten den Kunden die Möglichkeit, in Echtzeit auf ihre finanziellen Daten zuzugreifen. Papierbelege werden in absehbarer Zeit immer mehr von der Bildfläche verschwinden. Es werden schon jetzt zunehmend elektronische Rechnungen erstellt. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis diese vom Rechnungssteller direkt in die Buchhaltung sowie E-Banking des Rechnungsempfängers integriert werden können.

Ist die Arbeit dadurch nun einfacher und schneller geworden? Nicht unbedingt. Die Implementierung solcher Tools und die korrekte Verbuchung erfordert nebst Know-How auch viel Zeit und Geduld. Dieser Prozess kann unter Umständen langwierig und fordernd sein. Er ist deshalb nicht zu unterschätzen und die Wichtigkeit entsprechend hoch einzustufen. Alsbald die Parametrisierung abgeschlossen ist, kann von einer beachtlichen Zeitersparnis gesprochen werden. Wirklich finalisiert ist dieser Vorgang in der Regel nie. KI wie auch Tools lernen immer neu dazu, in dem sie viele verschiedene sowie komplexere Sachverhalte bearbeiten und von den Programmierern stets aktualisiert oder verbessert werden.

### Beratung und Mehrwertdienste

Durch die Zeitersparnis bei der Buchführung eröffnen sich neue Türen in anderen Bereichen des Treuhand. Zudem gehen die Erwartungen der Kunden über die traditionelle Buchführung hinaus. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bieten Treuhänder verstärkt Mehrwertdienste an, darunter strategische Finanz- & Nachfolgeplanung, Steuerplanung und -optimierung sowie Finanzberichterstattung und -analyse. Diese Zusatzleistungen werden auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele von Kunden zugeschnitten und können eine entscheidende Rolle bei der strategischen Ausrichtung sowie dem langfristigen Erfolg spielen.

Proaktivität und Echtzeitberatung sind eine der Grundvoraussetzungen in Bezug auf diesen Wandel, zumal in der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt die allgemeinen Ansprüche stets steigen und eine Flexibilität des Treuhänders Standardvoraussetzung ist. Es werden nicht mehr nur rückwirkende Analysen erwartet, sondern auch sofortige Einsichten in die finanzielle Gesundheit. Eine

Beratung bedarf einem Gesamtüberblick der Situation, wobei allfällige Chancen unbedingt eruiert und aufgezeigt werden müssen. Treuhänder entwickeln sich demzufolge zu proaktiven Beratern, die Kunden bei der vorausschauenden Planung unterstützen.

### Datenschutz und Sicherheit

Am 1. September 2023 trat das neue Datenschutzgesetz in der Schweiz in Kraft. Für die Treuhandbranche ist dies enorm wichtig, da sie für die Verarbeitung hoch sensibler finanzieller wie auch persönlicher Informationen bekannt ist. Die Verantwortlichkeit der Daten liegt zukünftig auch in den Händen der Treuhänder und nicht nur bei den Kunden. In punkto Sicherheit sind starke Server und Firewalls, welche die sensiblen Daten vor Cyberangriffen schützen, unumgänglich. Zudem darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass das Personal entsprechend geschult werden sollte, um möglichen Angriffen präventiv vorzubeugen.

### Regulatorische Anforderungen und Compliance

Die schweizerische Treuhandbranche ist stark reguliert und die Gesetze ändern sich ständig. Treuhänder müssen sicherstellen, dass sie den neusten Vorschriften entsprechen und Kunden helfen, sich in diesem komplexen Umfeld zurechtzufinden. Per 1. Januar 2023 trat z.B. das neue Aktienrecht in Kraft, welches wichtige Neuerungen mit sich brachte (siehe CORE-Newsletter #32). Auch werden per 1. Januar 2024 neue MWST-Sätze eingeführt wobei Handlungsbedarf bei den buchhalterischen Einstellungen und Preisgestaltung besteht. Eine Nichteinhaltung von Compliance-Vorschriften kann schwerwiegende rechtliche und finanzielle Konsequenzen haben, sowohl für Treuhänder als auch für Kunden. Daher ist es von grosser Bedeutung, Compliance-Programme zu implementieren, um sicherzustellen, dass alle relevanten Vorschriften und Standards eingehalten werden. Dies trägt dazu bei, das Vertrauen der Kunden zu wahren und rechtliche Probleme zu vermeiden.

### Fazit und Ausblick

Die Zukunft wird viele Herausforderungen vor allem in der Digitalisierung und Beratung mit sich bringen, welche es zu bewältigen gilt. Eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Kunden und Treuhändern ist unerlässlich. Der Wille, nach vorne zu schauen und sich auf den Fortschritt einzulassen, muss allerdings bei allen Parteien gegeben sein. Es eröffnen sich auch neue Chancen und Optimierungsmöglichkeiten bei den Abläufen. Wir freuen uns, Sie auf Ihrem zukünftigen Weg begleiten und unterstützen zu dürfen.

# Comptabilité

## Changements dans le secteur fiduciaire: futures relations entre les fiduciaires et leurs clients



**Matthieu Aebischer**  
Treuhänder  
Agent fiduciaire

Le secteur fiduciaire sera dorénavant durablement façonné par le progrès technique, l'évolution des réglementations et des nouveaux besoins des clients. Il est primordial que les fiduciaires et leurs clients anticipent ces changements et s'y adaptent. Mais quelle est la répercussion de cette évolution sur la relation ou la collaboration future?

### Digitalisation du secteur fiduciaire

La digitalisation transformera radicalement le mode de travail des fiduciaires. Que ce soit l'automatisation des procédés comptables ou l'introduction d'outils dans un cloud et de l'intelligence artificielle (IA), le secteur évolue rapidement. Au-delà d'une amélioration de l'efficacité, ces technologies permettront aux clients de consulter leurs données financières en temps réel. Dans un avenir proche, les justificatifs papier seront voués à disparaître. La facturation électronique est déjà en train de prendre de l'ampleur. Ce n'est qu'une question de temps avant que les factures puissent être intégrées directement par l'émetteur dans la comptabilité et l'e-Banking du destinataire.

Est-ce que le travail en a été simplifié et accéléré? Pas nécessairement. La mise en œuvre de tels outils pour une comptabilisation correcte requiert non seulement du savoir-faire, mais surtout beaucoup de temps et de patience. Ce processus peut s'avérer long et exigeant. Par conséquent, il ne saurait être sous-estimé. Dès la fin du paramétrage, le gain de temps est considérable. Mais, ce processus n'est en général jamais vraiment terminé. L'IA, tout comme les outils, ne cessent d'apprendre en traitant de nombreux éléments différents et complexes et ne cessent d'être actualisés ou améliorés par les développeurs de programmes.

### Conseil et prestations à valeur ajoutée

Grâce au gain de temps réalisé dans la tenue des comptes, de nouvelles voies s'ouvrent dans d'autres domaines de la fiduciaire. Qui plus est, les attentes des clients vont au-delà de la comptabilité traditionnelle. En guise de réponse à ces exigences, les fiduciaires proposent de plus en plus de prestations à valeur ajoutée: la planification financière et successorale, l'optimisation fiscale ainsi que l'analyse financière. Adaptées aux besoins et aux objectifs spécifiques des clients, ces prestations complémentaires peuvent jouer un rôle décisif dans l'orientation stratégique et le succès à long terme.

Face à ce changement, la proactivité et le conseil en temps réel sont des qualités essentielles, d'autant plus que dans le monde économique en constante évolution, les exigences générales ne cessent de croître et que la flexibilité de l'expert-comptable est une condition sine qua non. On ne se contente plus d'une analyse rétrospective, mais attend aussi un aperçu immédiat de la santé financière. Tout conseil nécessite une vue d'ensemble de la situation, où les éven-

tuelles opportunités doivent absolument être identifiées et mises en évidence. Les fiduciaires deviennent ainsi des conseillers proactifs qui soutiennent les clients dans leur planification prévisionnelle.

### Protection des données et sécurité

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2023, la nouvelle loi sur la protection des données est entrée en vigueur en Suisse. Cela revêt une importance énorme pour le secteur fiduciaire, connu pour être amené à traiter des informations hautement sensibles. La responsabilité relative aux données sera à l'avenir également entre les mains des fiduciaires et non seulement entre celles des clients. Côté sécurité, il est essentiel que des serveurs et des pare-feu puissants protègent les données sensibles contre les cyberattaques. Enfin, la formation du personnel ne doit pas être négligée afin de prévenir toute attaque éventuelle.

### Exigences réglementaires et conformité

Le secteur fiduciaire suisse est soumis à une forte réglementation et les lois changent constamment. Les fiduciaires sont tenues de s'assurer qu'elles sont conformes aux dernières directives et se doivent d'aider les clients à s'orienter dans cet environnement complexe. Lorsque le nouveau droit de la société anonyme est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023, il a entraîné d'importantes nouveautés (CORE-Newsletter #32). Les nouveaux taux TVA seront applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, ce qui implique des ajustements au niveau de la comptabilité et de la tarification. Tout manquement aux règles de conformité peut avoir de lourdes conséquences juridiques et financières, tant pour les fiduciaires que pour les clients. Il est dès lors capital de mettre en place des programmes de conformité afin de s'assurer que toutes les règles et normes pertinentes s'appliquent.

### Conclusion et perspectives

L'avenir nous réserve de nombreux défis qu'il s'agira de relever, notamment dans le domaine de la digitalisation et du conseil. Pour y parvenir, une collaboration étroite entre les clients et les fiduciaires est indispensable. Cependant, toutes les parties doivent exprimer la volonté d'aller de l'avant et de s'engager dans le progrès. Cela ouvre, en effet, de nouvelles opportunités et possibilités d'optimisation des processus. Nous nous ferons un plaisir de vous accompagner et de vous soutenir tout au long de ce parcours.

# Wirtschaftsprüfung

## Wirtschaftsprüfung im Wandel



**Reto Käser**

Partner, Dipl. Wirtschaftsprüfer  
Associé, Expert-comptable diplômé

Sie bewegen sich in einem Umfeld, in dem ständige Anpassungen notwendig sind. Auch die Wirtschaftsprüfung, ein als traditionelles, von Zahlen bestimmtes Tätigkeitsfeld wahrgenommen, das sich scheinbar von Ausseneinflüssen nicht beirren lässt, untersteht dem Wandel. Insbesondere die rasanten technologischen Entwicklungen, die sich ständig verändernden rechtlichen Rahmenbedingungen und die Informationsbedürfnisse der Anspruchsgruppen an Unternehmen, beschleunigen diesen Wandel und erfordern eine entsprechende Agilität.

Die mannigfaltigen Möglichkeiten, die sich uns durch die künstliche Intelligenz bereits heute und in Zukunft umso mehr eröffnen, werden unseren Alltag wesentlich beeinflussen. Der Anteil an klassischen Routinetätigkeiten wird sich reduzieren. Der Mensch wird jedoch bei der Analyse der enormen Datenmenge, die dank technologischer Hilfsmittel in kürzester Zeit generiert werden, weiterhin eine zentrale Rolle einnehmen. Er wird insbesondere im Zusammenfügen der einzelnen Informationen zu einem Ganzen und deren Interpretation, bei der Beurteilung von Ermessensspielräumen und der Risikobeurteilung weiterhin unverzichtbar sein. Dadurch wird das Verständnis für den Kunden und seine Geschäftsprozesse, inklusive der IT-Prozesse noch wichtiger. Im Weiteren wird der persönliche Kontakt mit den Klienten, das offene Ohr und die unterstützende Hand kaum an Bedeutung verlieren. Die Bedürfnisse zu erkennen, proaktiv auf Herausforderungen hinzuweisen, und mit der breiten Erfahrung die Kunden zu begleiten, wird trotz Automatisierung weiterhin unverzichtbar sein. Nichtsdestotrotz, andere und zusätzliche Fähigkeiten werden gefragt sein.

Mit den Entwicklungen im rechtlichen Umfeld und den Informationsbedürfnissen der Anspruchsgruppen einer Unternehmung bestehen weitere zentrale Treiber des Wandels. Der Kreis an Personen, die ein

Interesse am Verhalten eines Unternehmens haben, hat sich nicht wesentlich verändert, der Umgang mit ihnen jedoch schon. Mitarbeitende, Lieferanten, Konsumenten, Eigentümer, Kreditgeber haben jeweils andere Informationsbedürfnisse. Diese gilt es zu adressieren und zu befriedigen, teilweise auch aufgrund in jüngster Zeit neu entstandener rechtlicher Bestimmungen. Dies verändert auch die Arbeit des Wirtschaftsprüfers. Die klassische Revision von Jahresrechnungen bildet zwar weiterhin die tragende Säule seiner Arbeit, die Spezialprüfungen gewinnen jedoch laufend an Bedeutung. Sei es für die auf die Mitarbeitenden oder Kunden ausgerichtete Prüfung der Lohnvergleichsanalysen zwischen Frau und Mann oder die Beurteilung der Branchenüblichkeit der Löhne. Seit dem 1. Januar 2022 sieht das Schweizer Obligationenrecht zudem eine zwingende nichtfinanzielle Berichterstattung für börsennotierte und grosse Unternehmen, insbesondere in den Dimensionen Umwelt, Soziales, Arbeitnehmer, Kinderarbeit, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung und Konfliktmineralien vor. Bei Unterlassen sogar mit möglichen strafrechtlichen Konsequenzen. Der vorwiegend international geprägte Regulierungstrend rund um die nichtfinanzielle Berichterstattung tangiert daher bereits heute die Schweiz und wird es zukünftig womöglich noch stärker tun. Schweizer Tochtergesellschaften ausländischer Gruppen, können bereits heute von diesen Regulierungen betroffen sein. Für die traditionellen, meist privat gehaltenen KMUs in der Schweiz besteht noch kein unmittelbarer Handlungsbedarf, aber der Trend zu zunehmender Transparenz und Berichterstattung neben dem reinen Zahlenwerk nimmt auch in der Schweiz zu. Es zeigt sich beispielsweise, dass bereits heute einige Schweizer Grossunternehmen, von ihren Lieferanten zusätzliche Berichterstattungen nichtfinanzieller Art erwarten, damit sie in ihrer Lieferkette soziale und ökologische Mindeststandards sicherstellen können. Unternehmen werden einerseits basierend auf neuen Gesetzen oder ihrem ökonomischen Umfeld gezwungen, transparenter mit ihren Anspruchsgruppen zu kommunizieren, andererseits nutzen dies einige gezielt als Marketinginstrument, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen und gutes Verhalten transparent zu machen. Mit einer Prüfung dieser Angaben durch einen Wirtschaftsprüfer kann den Aussagen zusätzliche Glaubwürdigkeit verliehen werden. Dies erfordert mehr denn je, nicht nur Kenntnisse über die Zahlenwelt und die rechtlichen Bestimmungen rund um die Buchführung und Rechnungslegung, sondern ein hohes Mass an Kenntnissen der Branchenstandards in rechtlicher und prozessualer Hinsicht.

Sowohl die digitale Transformation als auch die nichtfinanzielle Berichterstattung beeinflussen nicht nur die Zukunft der Wirtschaftsprüfung, sondern diejenige aller Unternehmen. Es ist also ein Gedanke wert, sich als Unternehmen mit der Digitalisierung und mit der nichtfinanziellen Berichterstattung frühzeitig auseinanderzusetzen, eine Vorreiterrolle einzunehmen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Dies muss nicht zwingend ein zusätzlicher administrativer Aufwand, sondern kann ein unternehmerischer Schachzug sein. Denn im Wandel ist es oft ein Vorteil agieren zu können, statt reagieren zu müssen.

# Révision

## L'audit en pleine mutation

Vous évoluez dans un environnement qui nécessite des adaptations constantes. L'audit, perçu comme un champ d'activité traditionnel, régi par des chiffres et apparemment imperturbable face aux influences extérieures, est, lui aussi, soumis au changement. En particulier, les développements technologiques effrénés, le cadre juridique en constante évolution et les besoins en information des parties prenantes des entreprises accélèrent cette mutation et exigent une agilité appropriée.

La multitude de possibilités que nous propose l'intelligence artificielle, et qui seront d'autant plus nombreuses à l'avenir, influencera considérablement notre quotidien. La proportion des activités routinières classiques diminuera. En revanche, l'être humain continuera à jouer un rôle central dans l'analyse de l'énorme quantité de données générées en un temps record grâce aux outils technologiques. Son rôle restera indispensable, notamment dans la synthèse des différentes informations pour en obtenir un aperçu global et dans leur interprétation, dans l'évaluation des marges d'appréciation et des risques. Ainsi, la compréhension pour le client de ses processus commerciaux, y compris informatiques, devient encore plus importante.

*Par ailleurs, le contact personnel avec les clients, l'écoute et le soutien ne perdront guère d'importance. Reconnaître les besoins, être proactif face aux défis et accompagner les clients grâce à une vaste expérience restera, malgré l'automatisation, indispensable. Cependant, d'autres compétences supplémentaires seront requises.*

Compte tenu de l'évolution de l'environnement juridique et des besoins en informations des parties prenantes d'une entreprise, d'autres moteurs essentiels du changement apparaissent. Le cercle des personnes qui portent un intérêt au comportement d'une entreprise n'a pas vraiment changé, contrairement aux relations interpersonnelles. Les collaborateurs, les fournisseurs, les consommateurs, les propriétaires et les bailleurs de fonds ont tous des besoins en information différents. Ces derniers doivent être abordés et satisfaits, en partie aussi en raison des nouvelles dispositions juridiques récentes. Cela bouleverse également le travail de l'expert-comptable. La révision classique des comptes annuels demeure certes la pierre angulaire de son travail, mais les contrôles spéciaux gagnent sans cesse en importance. Et ce, que ce soit pour la vérification des analyses de l'égalité salariale entre femmes et hommes axée sur les collaborateurs ou

les clients, ou pour évaluer si les salaires sont conformes aux usages de la branche. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, le Code des obligations Suisse impose de surcroît un reporting extra-financier obligatoire pour les entreprises cotées en bourse et les grandes entreprises, portant en particulier sur les dimensions environnementales, sociales, des travailleurs, du travail des enfants, des droits de l'homme, de la lutte contre la corruption et des minerais provenant de zones de conflit. Des conséquences pénales sont possibles en cas d'omission de cette obligation extra-financière. La tendance réglementaire principalement internationale liée au reporting extra-financier touche ainsi d'ores et déjà la Suisse et risque de se renforcer encore à l'avenir. Les succursales suisses de groupes étrangers sont déjà susceptibles d'être concernées par ces réglementations.

Les PME suisses traditionnelles, généralement privées, n'ont pas besoin d'agir dans l'immédiat, en revanche, la tendance à une transparence croissante et à l'établissement de rapports autres que purement chiffrés progresse également en Suisse. Il apparaît ainsi que certaines grandes entreprises suisses réclament à leurs fournisseurs des rapports extra-financiers supplémentaires destinés à garantir des normes sociales et écologiques minimales dans leur chaîne d'approvisionnement. Si les entreprises sont d'une part contraintes de communiquer de manière plus transparente avec leurs parties prenantes en raison de nouvelles lois ou de leur environnement économique, certaines d'entre elles l'utilisent à des fins marketing afin d'accroître leur crédibilité et de rendre leur comportement transparent. L'examen de ces informations par un expert-comptable confère une crédibilité supplémentaire aux déclarations. Cela requiert plus que jamais non seulement des connaissances dans le domaine des chiffres et des dispositions légales relatives à la comptabilité et à la présentation des comptes, mais aussi un degré élevé de connaissances des normes sectorielles d'un point de vue juridique et procédural.

Tant la transformation numérique que le reporting extra-financier exercent une influence sur l'avenir non seulement de l'audit, mais aussi de toutes les entreprises. Par conséquent, les entreprises ont tout intérêt à s'intéresser de près à la digitalisation et au reporting extra-financier, et à jouer un rôle de pionnier pour se démarquer de la concurrence. Cela ne représente pas nécessairement une charge administrative supplémentaire, mais plutôt un coup de maître pour l'entreprise. Face au changement, il est souvent préférable de pouvoir agir plutôt que de devoir réagir.



# Wirtschafts- & Rechtsberatung

## Das Unternehmen virtuell organisieren und führen

Die Unternehmen sind einer stetig steigenden Internationalisierung und digitalen Transformation ausgesetzt. Das am 1. Januar 2023 in Kraft getretene revidierte Aktienrecht erlaubt es dem Management, die Organisation des Unternehmens digitaler und ortsunabhängiger zu gestalten, wobei die aktuellen Statuten zu überprüfen bzw. anzupassen sind.

### Generalversammlung

Das neue Aktienrecht hat die während der Pandemie gern genutzten und mittlerweile etablierten Liberalisierungen bei der Organisation der Generalversammlung ins geltende Recht übernommen.

Die **Einladung zur Generalversammlung** kann rein elektronisch erfolgen, z.B. per E-Mail, falls es die Statuten vorsehen. Mindestens 20 Tage vor der Generalversammlung ist den Aktionären die Einberufung zusammen mit der Traktandenliste und den Anträgen bekannt zu geben. Gleichzeitig sind der Geschäfts- und Revisionsbericht den Aktionären zugänglich zu machen, sei es ebenfalls per E-Mail, auf der Webseite oder auf einer den Aktionären zugänglichen Intranetseite des Unternehmens.

Beim **Tagungsort** gibt das revidierte Gesetz dem Unternehmer diverse Möglichkeiten:

Die Generalversammlung kann **im Ausland** durchgeführt werden, falls die Statuten dies vorsehen und der Verwaltungsrat in der Einberufung einen unabhängigen Stimmrechtsvertreter bestimmt. Bei nicht-börsenkotierten Gesellschaften kann mit der Zustimmung aller Aktionäre auf die Bestimmung des Stimmrechtsvertreters verzichtet werden. Eine Generalversammlung kann auch an **verschiedenen Orten gleichzeitig** durchgeführt werden (multilokale Generalversammlung), wobei die Voten der Teilnehmenden per Videokonferenz an sämtlichen Standorten unmittelbar übertragen werden müssen. Zulässig ist es neu auch, dass der Verwaltungsrat es Aktionären, die nicht physisch präsent sein können, ermöglicht, ihre **Rechte elektronisch wahrzunehmen**, also z.B. per Telefon abzustimmen. Hier hat der Verwaltungsrat die geeigneten, zuverlässigen technischen Mittel zu bestimmen, welche keine unberechtigte Teilnahme zulassen. Selbst eine **vollständig virtuelle Generalversammlung** ist möglich, falls die Statuten dies vorsehen und der Verwaltungsrat in der Einberufung einen unabhängigen Stimmrechtsvertreter bestimmt. Bei nicht-börsenkotierten Gesellschaften kann auf die Bestimmung des Stimmrechtsvertreters verzichtet werden, wenn die Statuten dies vorsehen. Auch die **Universalversammlung** – eine Generalversammlung, bei der sämtliche Aktionäre teilnehmen – kann neu virtuell (falls die Statuten es vorsehen) und sogar per Zirkularbeschluss (elektronisch oder auf Papier) erfolgen, falls nicht ein Aktionär die mündliche Beratung verlangt.

Der **Verwaltungsrat steht in der Verantwortung**, die Verwendung elektronischer Mittel für Generalversammlungen zu regeln und so dafür zu sorgen, dass die Teilnehmer identifiziert werden können, diese ihre Rechte ausüben können und die Abstimmungen nicht verfälscht wer-

den, kurz, dass elektronische Generalversammlungen ordnungsgemäss stattfinden können. Diese Regeln sind am besten im Organisationsreglement festzuhalten, da technische Probleme, welche die ordnungsgemässe Durchführung einer Generalversammlung verhindern, zwingend zu einer Wiederholung dieser Generalversammlung führen. Entsprechend sind auftretende technische Probleme jeweils im Protokoll der Generalversammlung festzuhalten. Sollen bei Generalversammlungen, die nicht ausschliesslich an einem Ort in der Schweiz (sondern multilokal, virtuell oder im Ausland) stattfinden, **Beurkundungen eines Notars** durchgeführt werden (z.B. für Statutenänderungen), so sind die Möglichkeiten einer solchen Beurkundung aus der Ferne vorab mit dem Notar zu klären, da sich diese nach kantonalem Recht richten.

### Verwaltungsrat

Auch die **Sitzungen** und **Beschlüsse** des Verwaltungsrates können mit dem neuen Aktienrecht liberaler organisiert werden: die Beschlüsse lassen sich auch durch elektronische Teilnahme fällen, die Verwaltungsratssitzung kann gänzlich virtuell durchgeführt werden oder es erfolgt ein Zirkularbeschluss auf Papier oder in elektronischer Form (ohne Unterschrift), sofern nicht ein Mitglied die mündliche Beratung verlangt oder der Verwaltungsrat eine Unterschriftspflicht festgelegt hat. Auch wenn es für diese Liberalisierungen nicht immer einer Anpassung der Statuten bedarf, so ist auch hier der Verwaltungsrat in der Pflicht, die Details für die **virtuelle Organisation und Beschlussfassung des Verwaltungsrates am besten im Organisationsreglement festzuhalten**. So lassen sich spätere Beweisprobleme bezüglich des Zustandekommens eines Beschlusses verhindern.

### Und die GmbH?

Für die **Gesellschafterversammlung** verweist das nun revidierte GmbH-Recht für die Einberufung, den Tagungsort sowie die Verwendung elektronischer Mittel auf die Bestimmungen des Aktienrechts, womit das oben Ausgeführte analog gilt. Für die **Geschäftsführersitzungen** empfiehlt es sich, Form, Inhalt, Teilnahmeart sowie Fristen und Protokollierung in den Statuten und / oder dem Organisationsreglement festzuhalten.

Gerne unterstützt Sie CORE bei der Umsetzung dieser Liberalisierungen inklusive Änderung der Statuten und des Organisationsreglements für Ihr Unternehmen.

# Conseil d'entreprise & juridique

## Organisation et gestion virtuelles de l'entreprise

Les entreprises connaissent une internationalisation et une transformation numérique en constante augmentation. Le droit révisé des sociétés anonymes, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023, permet au management de rendre l'organisation de l'entreprise plus digitale et géographiquement indépendante. Bien entendu, les statuts actuels doivent être revus ou adaptés pour ce faire.

### Assemblée générale

Le nouveau droit de la société anonyme intègre les libéralisations largement utilisées pendant la pandémie et à présent bien établies dans l'organisation de l'assemblée générale. Pour autant que les statuts le prévoient, la **convocation à l'assemblée générale** peut être adressée exclusivement par voie électronique, p. ex. par e-mail. Cette dernière doit être communiquée aux actionnaires au moins 20 jours avant l'assemblée générale, accompagnée de l'ordre du jour et des propositions. Simultanément, les actionnaires auront accès au rapport de gestion et au rapport de révision, soit par courrier électronique, soit sur le site web de l'entreprise ou sur un site Intranet accessible aux actionnaires.

La loi révisée offre plusieurs possibilités à l'entrepreneur pour le **lieu de réunion**:

À condition que les statuts le prévoient et que le conseil d'administration désigne un représentant indépendant dans la convocation, l'assemblée générale peut être organisée à **l'étranger**. Les sociétés non cotées en bourse peuvent, sous réserve de l'accord de tous les actionnaires, renoncer à la désignation d'un tel représentant. Une assemblée générale peut se tenir **simultanément à différents endroits** (assemblée générale multisites), les votes des participants devant alors être retransmis en direct par vidéoconférence sur tous les sites. Le conseil d'administration peut également accorder aux actionnaires qui ne sont pas en mesure d'être présents physiquement **la possibilité d'exercer leurs droits par voie électronique**, p. ex. en votant par téléphone. Il appartient ici au conseil d'administration de déterminer les moyens techniques appropriés et fiables qui empêchent toute participation non autorisée. Une assemblée générale entièrement virtuelle est, dans la mesure où les statuts le prévoient et que le conseil d'administration désigne un représentant indépendant dans la convocation, également possible. Les sociétés non cotées en bourse peuvent renoncer à désigner un représentant si les statuts le prévoient. De même, **l'assemblée universelle** – une assemblée générale à laquelle participent tous les actionnaires – peut désormais se tenir virtuellement (si les statuts le prévoient) voire par voie de décision circulaire (électronique ou papier), sauf si un actionnaire demande une délibération orale.

Le conseil d'administration assume **l'entière responsabilité** de déterminer les modalités d'utilisation des moyens électroniques pour les assemblées générales en veillant à ce que les participants puissent être identifiés, que ceux-ci puissent exercer leurs droits et que les votes ne soient pas biaisés, c'est-à-dire que les assemblées générales



**Markus Meer**  
Rechtsanwalt, LL.M.  
Avocat, LL.M.

électroniques puissent se tenir correctement. Il est conseillé de fixer ces règles dans le règlement d'organisation, sachant que les problèmes techniques qui empêchent le bon déroulement d'une telle assemblée entraînent obligatoirement la reconduction de cette dernière. Tout problème technique constaté est à consigner dans le procès-verbal de l'assemblée générale. Si, lors d'assemblées générales pas exclusivement organisées dans un seul lieu en Suisse (mais multisites, virtuelles ou à l'étranger) **l'authentification par un notaire est requise** (p. ex. pour des modifications de statuts), une clarification préalable des possibilités d'une telle authentification à distance doit être effectuée avec le notaire, car celles-ci sont régies par le droit cantonal.

### Conseil d'administration

Le nouveau droit de la société anonyme permet également d'organiser les **réunions** et les **décisions** du conseil d'administration de manière plus libérale: les décisions pourront également être adoptées via une participation électronique, la réunion du conseil d'administration pourra se dérouler de manière entièrement virtuelle ou une décision par voie circulaire peut être prise soit sur papier, soit sous forme électronique (sans signature), à moins qu'un membre ne demande une délibération orale ou que le conseil d'administration décide d'une obligation de signature. Bien que cette libéralisation ne nécessite pas forcément une adaptation des statuts, il incombe au conseil d'administration **de fixer les détails de l'organisation virtuelle et de la prise de décision dudit conseil, de préférence dans le règlement d'organisation**. On évite ainsi des litiges ultérieurs concernant l'adoption d'une décision.

### Et la Sàrl?

La révision du droit de la Sàrl renvoie aux dispositions du droit de la société anonyme pour les modalités de convocation, le lieu de réunion et l'utilisation de moyens électroniques de **l'assemblée des associés**, ce qui rend les dispositions susmentionnées applicables par analogie. Quant aux **réunions des gérants**, il est conseillé de préciser la forme, le contenu, le mode de participation ainsi que les délais et la rédaction du procès-verbal dans les statuts et/ou le règlement d'organisation.

CORE vous soutient très volontiers dans la mise en place de ces libéralisations, ainsi que dans la modification des statuts et du règlement d'organisation de votre entreprise.

# Personalwesen

## Personalbereich im Wandel

Der Wandel macht auch vor dem Personal keinen Halt. Veränderte Lebensbilder, neue Prioritätensetzungen, eine sich wandelnde Weltanschauung; sind alles Themen, denen der Arbeitgebende auch durch seine Arbeitnehmenden begegnet.

Es können Stellen geschaffen werden wie Umweltbeauftragte, Digitalisierungsspezialisten, Care-Manager für die Work-Life-Balance, andere werden nicht mehr oder weniger benötigt. Einige Branchen oder Stellenprofile beklagen enorme Probleme in der Rekrutierung von Fachpersonal. Dieser Fachkräftemangel kann durch unterschiedliche Massnahmen versucht werden zu lösen. Nachfolgend wird auf einige davon eingegangen.

Die **Entlohnung nach Umsatz** ist ein Modell, welches die Mitarbeitenden motivieren kann, mehr umsatzrelevante Leistung zu erbringen, oder überhaupt in eine gewisse Branche einzusteigen. Entweder wird ein reines Umsatzlohnmodell gewählt oder ein gemischtes Modell mit einem Fixlohnanteil, und einem Lohnanteil, welcher je nach erwirtschaftetem Umsatz variiert. Da dies einen schwankenden Lohn zur Folge hat, ist im Falle der Lohnfortzahlung aufgrund Arbeitsverhinderung ein Durchschnitt der letzten sechs oder zwölf Monate geschuldet. Bei der Pensionskasse können verschiedene Modelle gewählt werden. Entweder versichert man den Fixlohn und den Bonus /Umsatzlohn des Vorjahres, oder es wird zum Ende des Jahres eine Berichtigung eingereicht. Wichtig bei der Wahl dieses Modells ist, dass erreichbare und auch messbare Ziele gesetzt werden.

Eine andere oder auch mit dem Umsatzlohnmodell kombinierbare Idee ist die **Flexibilität** in den **Arbeitszeiten** und des **Arbeitsortes**. Was der Arbeitgebende hier unbedingt beachten muss, sind die arbeitsrechtlichen Vorschriften. Beispielsweise müssen Ruhezeiten eingehalten und dokumentiert werden. Örtlich gesehen ist man nicht komplett frei, abhängig von den Tätigkeiten sowie in Bezug auf die Sozialversicherungen. Hinsichtlich der Versicherungen ist insbesondere bei Tätigkeiten aus dem Ausland Vorsicht geboten.

Immer wichtiger für die Mitarbeitenden sind der persönliche **Umgang** und die **Wertschätzung**. Dies hängt oft mit der befriedigenden Arbeitstätigkeit zusammen; dem Gefühl, etwas **Sinnvolles** zu schaffen oder zu tun. Ein offenes Ohr des Vorgesetzten und ein familiärer Umgang unter den Kollegen wiegt oft mehr als das Gehalt, solange dieses der Lohngleichheitsprüfung standhält. Die offene Kommunikation und der Miteinbezug in Ideen oder Veränderungsprozesse hat gerade für die kommende Generation einen grossen Stellenwert. Dies und Teamanlässe, gemeinsame Erlebnisse oder auch Auftritte in den sozialen Medien, die dem Zeitgeist entsprechen, fördern die **Identifikation mit dem Unternehmen**. Weiterbildungsmöglichkeiten, **Entwicklungsschritte** in einer Unternehmung dürften ebenso wenig fehlen wie die Unterstützung der Vorgesetzten und Arbeitskollegen. Mögliche weitere Schritte oder Visionen,



**Martina Wüthrich**  
Dipl. Sozialversicherungsexpertin  
Experte en assurances sociales dipl.

mit denen der Arbeitnehmer sich identifizieren kann und die er zu erreichen wünscht, sollten offen mit den jeweiligen Mitarbeitenden besprochen werden.

Mit wachsender Bedeutung der Freizeit ist die Möglichkeit auf eine **Teilzeitstelle** ein wichtiges Kriterium bei der Stellenwahl. Es könnten neue, kreative Wege eingeschlagen werden, indem etwa eine Vier-Tage-Woche oder vier Wochen arbeiten, eine frei, oder die klassische Fünf-Tage-Woche mit einer täglichen Sollarbeitszeit von weniger als 8.5 Stunden in Betracht gezogen werden. Wenn dabei vielleicht nur wenige Abstriche in der Vorsorge zu Buche schlagen, kann dies einem Arbeitgebenden zusätzliche Attraktivität verleihen. Es lohnt sich, die Versicherungen und die Nebenleistungen zu prüfen und diese in einem Bewerbungsgespräch und natürlich auch in laufenden Arbeitsverhältnissen zu bewerben.

«Zeitgemässe Infrastruktur» steht in jedem zweiten Inserat. Davon weit entfernt sind jedoch einige Arbeitsumfelder. Sei es ein durchgessener Stuhl / Sessel an der Kasse, fehlender Schutz vor Zugluft, Tische, die nicht höhenverstellbar sind, oder «nur» ein Bildschirm für gewisse Berufe entsprechen nicht unbedingt dem, was von der heute aktiven Arbeitsbevölkerung als zeitgemäss angesehen wird. Die heutige junge Generation ist sich eine funktionierende digitale Welt gewöhnt und wünscht sich auch für den Arbeitsplatz unterstützende und **funktionierende Arbeitsmittel**. Abläufe sollten möglichst automatisiert und vereinfacht sein, damit die Zeit für interessantere und anspruchsvollere Arbeit genützt werden kann. Dabei rundet ein Stehtisch, ein anständiger Stuhl, ein Platz um seine persönlichen Sachen zu deponieren sowie eine Dusche den Arbeitsplatz ab.

Wichtig ist herauszufinden, welche Bedürfnisse im Betrieb herrschen und wie diese unterstützt werden können. Geben Sie die Möglichkeit Auszeiten zu nehmen, Teilzeit zu arbeiten, motivieren Sie mit Umsatzlöhnen, mit (Velo)-Parkplätzen oder ÖV-Vergünstigungen, Frühzeiten am Arbeitsplatz und /oder einem genussvollen Kaffee.

Nutzen Sie **Mitarbeiterumfragen**, aber machen Sie etwas damit. Es gibt nichts Schlimmeres als Mitarbeiterumfragen, die in der Schublade landen, ohne dass jemals darauf eingegangen worden wäre.

# Gestion des ressources humaines

## Ressources humaines en mutation

Les ressources humaines ne sont pas épargnées par les évolutions. De nouvelles conceptions de la vie, d'autres priorités, une vision du monde qui évolue; autant de thèmes que l'employeur est amené à côtoyer par le biais de ses collaborateurs.

De nouveaux postes voient le jour, comme ceux de responsable de l'environnement, de spécialiste de la numérisation, de care-manager pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, alors que d'autres ne s'avèrent plus ou alors moins nécessaires. Dans certains secteurs ou profils de poste, le manque de personnel qualifié pose d'énormes problèmes de recrutement.

Cette pénurie de personnel qualifié peut être résolue grâce à différentes mesures. Certaines d'entre elles sont décrites ci-dessous.

**Rémunérer les collaborateurs en fonction du chiffre d'affaires** est un moyen susceptible de les motiver à fournir davantage de prestations, voire à intégrer une certaine branche. Soit, on opte pour un modèle de salaire basé exclusivement sur le chiffre d'affaires, soit on choisit un modèle mixte avec une part de salaire fixe et une part de salaire qui varie en fonction du chiffre d'affaires généré. Puisque cela entraîne une fluctuation du salaire, le salaire dû en cas d'empêchement de travailler sera calculé sur la moyenne des six ou douze derniers mois. Les caisses de pension permettent de choisir différents modèles. On assure soit le salaire fixe et le bonus/chiffre d'affaires de l'année précédente, soit on soumet un correctif à la fin de l'année. En adoptant ce modèle, il est important de définir des objectifs réalisables et mesurables.

Un autre concept, qui peut également être combiné avec le modèle du salaire établi à partir du chiffre d'affaires, est la **flexibilité des horaires et du lieu de travail**. Ce dont l'employeur doit absolument tenir compte ici, sont les directives relatives au droit du travail. Les périodes de repos, par exemple, doivent être respectées et documentées. En ce qui concerne le lieu, la liberté n'est pas totale et dépend des activités ainsi que des assurances sociales. Quant aux assurances, la prudence est de mise, en particulier pour les activités exercées depuis l'étranger.

Les collaborateurs attachent de plus en plus d'importance aux **relations personnelles** et à **l'estime**. Cela est souvent lié à la satisfaction que procure l'activité professionnelle; au sentiment de créer ou de fournir quelque chose **d'utile**.

Une écoute bienveillante de la part du supérieur hiérarchique et des rapports familiaux entre collègues priment souvent sur le salaire, tant que celui-ci répond aux critères de l'égalité salariale. La nouvelle génération est particulièrement sensible à une communication ouverte et à son implication dans les idées et les processus de changement. Cela favorise **l'identification avec l'entreprise**, de même que

les activités communes au sein de l'équipe ou la présence sur les médias sociaux, qui correspondent à l'esprit du temps. Les opportunités de formations continues, les **phases de développement** au sein d'une entreprise ainsi que le soutien des supérieurs et des collègues de travail devraient également faire partie de la panoplie. Il est conseillé de discuter avec les collaborateurs concernés en toute transparence des étapes ou des visions futures auxquelles ils peuvent s'identifier et qu'ils souhaitent atteindre.

Les loisirs jouant un rôle de plus en plus important, la perspective d'un emploi à **temps partiel** est devenue un critère décisif pour une activité professionnelle. De nouvelles voies créatives pourraient être explorées, en envisageant par exemple une semaine de quatre jours ou quatre semaines de travail, une semaine de congé, ou la semaine classique de cinq jours avec une durée de travail quotidienne inférieure à 8,5 heures. Si, dans ce cas, il n'y a peut-être que peu de sacrifices à faire en matière de prévoyance, cela peut conférer un attrait supplémentaire à un employeur. Il est donc judicieux d'examiner les assurances et les prestations complémentaires et d'en faire la promotion lors d'un entretien d'embauche et bien sûr aussi dans le cadre des rapports de travail en cours.

Dans une annonce sur deux, on peut lire «infrastructure moderne». Or, certains environnements de travail en sont très éloignés. Qu'il s'agisse d'une simple chaise à la réception, de l'absence d'une protection contre les courants d'air, de tables qui ne sont pas réglables en hauteur ou «d'un seul» écran pour certaines professions, sont autant d'éléments qui ne sont pas forcément considérés comme modernes par la population active actuellement. La jeune génération d'aujourd'hui est habituée aux technologies numériques performantes et souhaite également disposer **d'outils de travail fonctionnels** sur son lieu de travail. Les processus devraient être automatisés et simplifiés autant que possible, afin de consacrer le temps nécessaire à un travail plus intéressant et plus exigeant. Une table haute, une chaise décente, un espace pour déposer ses affaires personnelles et une douche agrémentent un poste de travail.

Ce qui importe, c'est de connaître les besoins au sein de l'entreprise et de savoir comment les soutenir. Accordez la possibilité de prendre des congés, de travailler à temps partiel, motivez avec des salaires liés au chiffre d'affaires, avec des places de parking (aussi pour vélos) ou des réductions pour les transports publics, des fruits sur le lieu de travail et/ou un café savoureux.

Utilisez les **enquêtes auprès des collaborateurs** mais faites-en quelque chose. Il n'y a rien de pire que les enquêtes auprès des collaborateurs qui finissent dans un tiroir ou dans les archives sans qu'aucune suite n'y soit jamais donnée.

## CORE Inside

### Neueintritte

#### Nouveaux engagements

- > 01.06.2022: **Meer Markus**  
Rechtsanwalt, LL.M
- > 01.08.2023: **Künzi David**  
Sachbearbeiter Treuhand
- > 16.08.2023: **Rocskai Chiara**  
Auszubildende Kauffrau EFZ
- > 01.09.2023: **Muff Nicolas**  
Assistent Wirtschaftsprüfung
- > 01.09.2023: **Perler-Roux Ariane**  
Mitarbeiterin Zentrale Dienste
- > 01.10.2023: **Zwahlen Noemie**  
Sachbearbeiterin Treuhand
- > 01.10.2023: **Kolly-Jungo Corinne**  
Sachbearbeiterin Treuhand
- > 01.11.2023: **Scolari Chiara**  
Revisorin
- > 01.11.2023: **Zingg Christoph**  
Sachbearbeiter Treuhand

### Prüfungserfolge

#### Succès aux examens

- > **Isabelle Gioielli**  
CAS in General Taxation
- > **Melina Trachsel**  
Finanzplanerin mit eidg. FA
- > **Cristelle Tornare**  
Kauffrau EFZ mit Berufsmatura

## Bienvenue à la Fiduciaire Rudaz



Nous sommes heureux de vous informer du partenariat du groupe CORE avec la Fiduciaire Rudaz qui a déménagé de Givisiez pour venir s'installer dans nos bureaux de Fribourg en septembre 2023.

La Fiduciaire Rudaz est en mesure de proposer un éventail de prestations très large, de la simple tenue de la comptabilité à la gestion complète d'entreprise, en passant par l'administration du personnel, le conseil fiscal ou encore la gestion immobilière.

Cette collaboration complète de manière stratégique les compétences du groupe CORE et renforce notre équipe francophone avec la présence au siège de Fribourg de 7 collaboratrices spécialisées en fiduciaire.

Nous remercions vivement Karin Rudaz pour son soutien et son accompagnement et souhaitons à Virginie Malo et à toute son équipe la plus cordiale bienvenue.

Nous nous réjouissons de ce partenariat pour les années à venir.

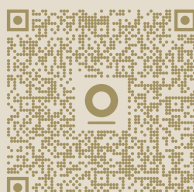
## Neues Datenschutzgesetz

Das revidierte Datenschutzgesetz ist am 1. September 2023 in Kraft getreten.

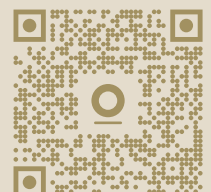
Der Schutz Ihrer persönlichen Daten ist ein zentrales Anliegen von CORE. Entsprechend haben wir unsere Datenschutzerklärung angepasst, so dass Sie jederzeit darüber informiert sind, für welchen Zweck wir Ihre Daten verwenden und welche Rechte Ihnen zustehen.

Unsere Datenschutzerklärung, die für sämtliche unserer Dienstleistungen gültig ist, finden Sie hier auf unsere Webseite: [www.core-partner.ch/Datenschutz](http://www.core-partner.ch/Datenschutz).

Möchten Sie den  
CORE-Newsletter  
online erhalten?



Möchten Sie Ihre Rechnungen in  
Zukunft digital erhalten? Jetzt  
einschreiben und Papier sparen.



Treuhand  
Wirtschaftsprüfung  
Steuern & MWST  
Wirtschafts- & Rechtsberatung  
Vorsorgeberatung

Comptabilité  
Révision  
Fiscalité & TVA  
Conseil d'entreprise & juridique  
Conseils prévoyance

---

#### Düdingen

Chännelmattstrasse 9  
3186 Düdingen  
T +41 26 492 78 78  
F +41 26 492 78 79

---

#### Bern

Eigerstrasse 60  
3007 Bern  
T +41 31 329 20 20  
F +41 31 329 20 21

---

#### Fribourg

Avenue Beauregard 1  
1700 Fribourg  
T +41 26 347 28 80  
F +41 26 347 28 90

---

#### core-partner.ch

EXPERTsuisse zertifiziertes Unternehmen  
Mitglied von TREUHAND | SUISSE  
Entreprise certifiée EXPERTsuisse  
Membre de FIDUCIAIRE | SUISSE