



Verifica della situazione finanziaria e dell'efficienza della SRG SSR idée suisse

Rapporto al DATEC

Berna, 29 marzo 2006

L'essenziale in breve

Nell'aprile del 2005 il Dipartimento federale dell'Ambiente, dei Trasporti, dell'Energia e delle Comunicazioni (DATEC) ha incaricato il Controllo federale delle finanze (CDF) di fornire, entro marzo del 2006, il quadro generale della situazione finanziaria e dell'efficienza della SRG SSR. Per svolgere la sua analisi il CDF si è servito di due fonti in particolare: innanzitutto i dati e i documenti relativi alla situazione finanziaria e alle procedure della SRG SSR, in secondo luogo le interviste condotte con i responsabili della SRG SSR e altri esperti. Il CDF ha inoltre commissionato tre mandati esterni.

Come richiesto nel mandato, le valutazioni del CDF si concentrano sul potenziale di miglioramento dell'efficienza:

- **Le strutture decentralizzate della SRG SSR rivelano un deficit di efficienza.** La logica della SRG SSR vuole che si punti il più possibile a una decentralizzazione dei processi decisionali. Ciò comporta inevitabilmente un mancato sfruttamento di sinergie.
- **Le complesse strutture della SRG SSR non adempiono sempre le esigenze di Corporate Governance.** Entrando in gioco contemporaneamente organizzazione istituzionale, gruppo aziendale, unità aziendali e partecipazioni, vengono talvolta a mescolarsi funzioni esecutive e funzioni di sorveglianza.
- **Nell'ambito della politica del personale o dei quadri ci si interroga sulla conformità al mercato di singoli settori.** Nel complesso le condizioni salariali e di lavoro della SRG SSR sono adeguate dal punto di vista dell'efficienza. In singoli settori occorre chiarire in maniera più approfondita la necessità di eventuali adeguamenti.
- **Meno efficace invece la sorveglianza finanziaria e regolamentazione insoddisfacente del meccanismo di adeguamento del canone radio-tv.** Con le procedure usate attualmente i responsabili della sorveglianza finanziaria non possono verificare in maniera adeguata l'impiego efficiente delle tasse di ricezione radio-tv. Nel fissare l'importo del canone non si tiene sufficientemente conto dell'evoluzione passata e futura delle prestazioni della SRG SSR.

Per il resto il CDF constata che la SRG SSR, considerate le sue strutture, gestisce in maniera attenta e mirata le proprie risorse. Con qualche eccezione (in particolare contabilità analitica), gli strumenti e i processi direttivi sono paragonabili a quelli dell'economia privata.

Il CDF formula diverse raccomandazioni all'attenzione della SRG SSR e del DATEC. Ne emergono i seguenti orientamenti di fondo:

- **Centralizzazione delle decisioni in ambito tecnico-amministrativo.** In base alle singole questioni occorre prevedere direttive centrali dirette, direttive centrali di condizioni quadro o un controllo centrale. Il progetto di armonizzazione della contabilità analitica ha priorità assoluta.
- **Adeguamenti necessari all'adempimento delle esigenze di Corporate Governance.** Occorre stilare un inventario dei possibili conflitti d'interesse legati alle doppie funzioni. Necessità di separare le doppie funzioni.
- **Adeguamenti e accertamenti sulle questioni di politica del personale o dei quadri.** Deve essere aumentata la componente variabile negli stipendi dei quadri (diminuendo la componente fissa) per portarla a un livello comparabile a quello vigente presso altre aziende legate alla Confederazione. In altri settori della politica del personale o dei quadri rimangono da chiarire nel dettaglio alcune questioni sulla conformità al mercato dei rapporti di lavoro presso la SRG SSR.
- **Rendiconto periodico legato alla determinazione del fabbisogno finanziario.** Ogni quattro anni la SRG SSR deve presentare un rendiconto dettagliato sull'evoluzione passata e futura delle sue prestazioni. Il processo di adeguamento del canone deve basarsi su questo rendiconto. In materia di sorveglianza finanziaria il DATEC deve avvalersi maggiormente della facoltà di effettuare verifiche dell'efficienza.
- **Numerose altre raccomandazioni.** Una buona parte riguarda le misure volte a migliorare la trasparenza.

Indice

Sintesi 1

1	Mandato e procedura.....	13
1.1	Mandato del DATEC.....	13
1.2	Programma di lavoro.....	14
1.3	Ambito della verifica.....	15
1.4	Procedimento.....	17
1.5	Struttura del rapporto.....	18
2	Struttura e prestazioni della SRG SSR	19
2.1	Breve rassegna storica	19
2.2	La struttura societaria della SRG SSR	20
2.2.1	Panoramica generale	20
2.2.2	L'azienda SRG SSR idée suisse	22
2.2.3	L'organizzazione istituzionale della SRG SSR idée suisse	22
2.3	Panoramica delle prestazioni della SRG SSR.....	23
2.3.1	La base: il mandato di servizio pubblico	23
2.3.2	Classificazione delle prestazioni	26
2.4	Prestazioni di base e prestazioni complementari nel settore radiofonico.....	29
2.4.1	Numero di reti radiofoniche	29
2.4.2	Ore di programmazione nelle prestazioni di base	30
2.4.3	Ore di programmazione nelle prestazioni complementari	31
2.4.4	Consumo radiofonico	32
2.5	Prestazioni di base e prestazioni complementari nel settore televisivo.....	34
2.5.1	Numero di reti televisive	34
2.5.2	Ore di programmazione nelle prestazioni di base	35
2.5.3	Ore di programmazione nelle prestazioni complementari	36
2.5.4	Consumo TV	37
2.6	Altre prestazioni	39
2.6.1	Prestazioni accessorie alla programmazione	39
2.6.2	Offerte commerciali legate ai programmi	41
2.6.3	Attività per terzi	41
2.7	Prospettive per il futuro	41
2.7.1	Strategia della SRG SSR relativa alle prestazioni	41
2.7.2	Previsioni contenute nelle prospettive finanziarie	41
2.8	Conclusioni sullo stato attuale e sull'evoluzione delle prestazioni.....	42
3	Situazione finanziaria della SRG SSR.....	43
3.1	Panoramica del sistema di finanziamento della SRG SSR	43
3.1.1	Fonti principali di finanziamento e flusso di fondi	43
3.1.2	Modello di attribuzione dei mezzi finanziari alle unità aziendali	44
3.1.3	L'attribuzione dei mezzi finanziari alle unità organizzative	46
3.1.4	Il processo di attribuzione dei mezzi	47
3.1.5	Ridistribuzione dei mezzi tra le regioni linguistiche	47

3.1.6	Evoluzione dell'attribuzione dei mezzi	48
3.1.7	Valutazione	50
3.2	Strategia finanziaria	51
3.2.1	Principi generali di politica finanziaria	51
3.2.2	Condizioni quadro	52
3.2.3	Obiettivi finanziari	52
3.2.4	Misure	54
3.3	Tenuta dei conti	54
3.3.1	Principi contabili	54
3.3.2	Resoconto della SRG SSR al vasto pubblico	55
3.3.3	Conto economico 2004	55
3.3.4	Bilancio 2004	57
3.4	Costi	57
3.4.1	Costi complessivi 1999-2010	58
3.4.2	Struttura dei costi	60
3.4.3	Costi del personale	61
3.4.4	Costi di programma e produzione	62
3.4.5	Altri costi	65
3.4.6	Previsioni delle prospettive finanziarie 2006-2010	65
3.4.7	Effetti sui costi e sulla quantità dell'evoluzione dei costi	67
3.5	I costi dell'idée suisse	70
3.5.1	Costi dell'equivalenza regional-linguistica	70
3.5.2	Sostegno regionale e locale all'organizzazione istituzionale	72
3.5.3	Offerta per l'estero	73
3.5.4	Panoramica dei costi dell'idée suisse	73
3.6	Ricavi	73
3.6.1	Ricavi complessivi 1999-2010	73
3.6.2	Proventi del canone radio-tv	74
3.6.3	Proventi della pubblicità	81
3.6.4	Proventi della sponsorizzazione	82
3.6.5	Altri proventi	82
3.7	Costi e ricavi delle prestazioni accessorie e delle attività per terzi.....	83
3.7.1	Prestazioni accessorie	83
3.7.2	Attività per terzi	84
3.8	Trasparenza contabile	85
3.9	Conclusioni sulla situazione finanziaria della SRG SSR	86
4	La SRG SSR e le sue unità aziendali: un confronto trasversale.....	88
4.1	Confronti trasversali e benchmark: i limiti	88
4.2	La SRG SSR nel raffronto con emittenti di servizio pubblico estere	89
4.2.1	Analisi comparativa dell'intero servizio pubblico	89
4.2.2	Costi per punto percentuale di quota di mercato	92
4.3	Confronto trasversale tra le unità aziendali della SRG SSR	94
4.3.1	Fonti d'informazione	94
4.3.2	Fattori d'interesse	95
4.3.3	Indicatori di costo	96

4.3.4	Gli indicatori come parametri di gestione	100
4.3.5	Confronti ad-hoc	101
5	Organi, strumenti e processi della direzione aziendale.....	102
5.1	Principi di corporate governance	102
5.2	Organi	103
5.2.1	Direttore generale	103
5.2.2	Comitato direttivo	104
5.2.3	Consiglio d'amministrazione	105
5.2.4	Comitati del Consiglio d'amministrazione	107
5.2.5	Revisione interna	107
5.2.6	Organi di controllo esterni	109
5.3	Problemi all'interno degli organi.....	109
5.3.1	Problematica della struttura regionale dell'organizzazione istituzionale	109
5.3.2	Nomina dei consiglieri d'amministrazione delle società affiliate	110
5.4	Strumenti e processi direttivi.....	111
5.4.1	Il dispositivo degli strumenti direttivi e il loro funzionamento	111
5.4.2	Strumenti strategici	111
5.4.3	Strumenti di pianificazione	112
5.4.4	Strumenti di controllo	113
5.4.5	Cantiere Balanced Scorecard (BSC)	114
5.4.6	Cantiere contabilità analitica	114
5.4.7	Cantiere gestione dei rischi	116
5.4.8	L'importanza di perizie e consulenze	117
5.5	Sintesi sull'efficacia di processi e strumenti.....	119
6	Potenziale dei proventi.....	120
6.1	Proventi della pubblicità	120
6.1.1	Posizionamento di publisuisse nel mercato pubblicitario svizzero	120
6.1.2	Proventi della pubblicità per la SRG SSR	122
6.1.3	Incentivi per le unità aziendali	122
6.1.4	Spese di marketing di publisuisse	124
6.1.5	Strategia e potenziali entrate future per la SRG SSR	124
6.1.6	Valutazione	125
6.2	Altre entrate.....	125
7	Politica del personale o dei quadri	127
7.1	Categorie retributive e sistema retributivo	127
7.1.1	Categorie di dipendenti	127
7.1.2	Il sistema retributivo della SRG SSR	128
7.2	Stipendi e condizioni di lavoro del personale assoggettato al CCL.....	129
7.2.1	Livello retributivo e panoramica dell'evoluzione degli stipendi	129
7.2.2	Stipendi della SRG SSR e stipendi del mercato	130
7.2.3	Ulteriori condizioni di lavoro del personale assoggettato al CCL	132
7.2.4	Pensionamento e cassa pensioni	134
7.3	Stipendi e condizioni di lavoro dei quadri	135

7.3.1	Livello retributivo e panoramica dell'evoluzione degli stipendi	135
7.3.2	Struttura delle ulteriori prestazioni	136
7.3.3	Confronto di mercato per i livelli di inquadramento 0 e 1	138
7.3.4	Confronto di mercato per i livelli di inquadramento 2 e 3	139
7.3.5	Altre condizioni di lavoro	140
7.3.6	Reporting relativo agli stipendi dei quadri della Confederazione	140
7.3.7	Misure della SRG SSR relative agli stipendi dei quadri	141
7.4	Evoluzione degli stipendi nel confronto trasversale.....	142
7.5	Occupazione dei posti di lavoro dei quadri	143
7.6	Spese	144
7.7	Questioni speciali.....	145
7.7.1	Indennità dell'organo di mediazione di DRS	145
7.7.2	Overhead	146
7.7.3	Soddisfazione dei dipendenti	148
8	Varie voci di costo	150
8.1	Costi di programma e produzione.....	150
8.1.1	tv productioncenter zürich AG (tpc)	150
8.1.2	Documentazione e Archivio (D+A)	154
8.2	Gestione degli immobili e delle locazioni.....	157
9	Attività online e strategia multimediale	162
9.1	Entità delle attività multimediali della SRG SSR in un confronto trasversale	162
9.1.1	Prestazioni accessorie non legate ai programmi	162
9.1.2	Le attività online delle unità aziendali e delle società affiliate	163
9.1.3	Servizi online di emittenti pubbliche all'estero	165
9.2	Background e prospettive delle attività online della SRG SSR	166
9.2.1	Principi normativi	166
9.2.2	Servizi online dal punto di vista dell'Unione europea	166
9.2.3	Strategia Added-Value della SRG SSR	167
9.2.4	Conclusione	168
10	Strutture decisionali e potenziali sinergie.....	170
10.1	L'attuale logica decisionale	170
10.2	Logica decisionale necessaria	171
11	Sorveglianza finanziaria	173
11.1	Regolamentazione della sorveglianza finanziaria.....	173
11.1.1	La regolamentazione attuale	173
11.1.2	Regolamentazione nella nuova LRTV	176
11.2	Valutazione e necessità di agire	177
12	Procedura di determinazione del fabbisogno finanziario della SRG SSR	179
12.1	Sistema attuale del canone radio-tv	179
12.2	Uno sguardo ai metodi e ai principi	181
12.2.1	Principi teorici	181
12.2.2	Sistemi di adeguamento del canone in altri Paesi	182

12.2.3	Elementi costitutivi della procedura di adeguamento	183
12.3	Documentazione della SRG SSR e tipo di analisi	184
12.3.1	Struttura del processo di adeguamento	184
12.3.2	Documentazione della SRG SSR sul periodo antecedente l'adeguamento del canone	185
12.3.3	Documentazione della SRG SSR sul periodo successivo all'adeguamento del canone	185
12.3.4	Analisi e step di verifica	185
12.4	Come procedere in futuro	187
13	Valutazione e raccomandazioni.....	189
13.1	Valutazione	189
13.2	Raccomandazioni	189
13.2.1	Raccomandazioni sulla centralizzazione delle decisioni in ambito tecnico-amministrativo	190
13.2.2	Raccomandazioni relative agli adeguamenti necessari all'adempimento delle esigenze di Corporate Governance	191
13.2.3	Raccomandazioni relative agli adeguamenti e agli accertamenti sulle questioni di politica del personale o dei quadri	191
13.2.4	Raccomandazioni relative agli adeguamenti della sorveglianza finanziaria e al processo di determinazione del fabbisogno finanziario	192
13.2.5	Altre raccomandazioni	193
14	Allegato A: approfondimenti relativi ai singoli capitoli	197
14.1	Approfondimenti relativi al capitolo 2	197
14.1.1	Lista delle persone facenti parte degli organi SRG SSR	197
14.1.2	Breve ritratto delle unità organizzative	198
14.1.3	Breve ritratto delle unità aziendali (stato 2004)	199
14.1.4	Breve ritratto delle società affiliate	201
14.1.5	Partecipazioni	202
14.1.6	Cooperazioni	205
14.1.7	Tabelle con i dati fondamentali	207
14.2	Tabelle di approfondimento relative al capitolo 3	212
14.3	Tabelle di approfondimento relative al capitolo 4	222
14.4	Tabelle di approfondimento relative al capitolo 5	225
14.5	Informazioni di approfondimento relative al capitolo 11	227
15	Allegato B: Abbreviazioni, glossario, interviste e fonti	232
15.1	Elenco delle abbreviazioni	232
15.2	Glossario	235
15.3	Elenco delle interviste	241
15.4	Elenco delle fonti.....	242
15.4.1	Rapporti commissionati nell'ambito della presente verifica	242
15.4.2	Fonti pubblicate all'esterno della SRG SSR	242
15.4.3	Fonti non pubblicate all'esterno della SRG SSR	243
15.4.4	Fonti pubblicate dalla SRG SSR	243
15.4.5	Fonti non pubblicate della SRG SSR	243

Elenco delle figure

Figura 1: Settori d'analisi e questioni specifiche	14
Figura 2: Struttura della SRG SSR 2004	21
Figura 3: Classificazione delle prestazioni della SRG SSR	28
Figura 4: Numero delle reti radiofoniche della SRG SSR, 1980-2005.....	30
Figura 5: Struttura delle ore di programmazione radiofonica (prestazioni di base), 1995-2004.....	31
Figura 6: Ore di programmazione radiofonica (prestazioni complementari), 1995-2004.....	32
Figura 7: Quote di mercato nel comparto radio, 1995-2005	33
Figura 8: Numero delle reti televisive della SRG SSR, 1980-2005.....	35
Figura 9: Struttura delle ore di programmazione televisiva (prestazioni di base), 1995-2004.....	36
Figura 10: Ore di programmazione televisiva (prestazioni complementari), 1998-2004	37
Figura 11: Quote di mercato nel settore televisivo, 1995-2004	38
Figura 12: Consultazione dei principali siti nel settore media per regione linguistica, 2004 (media mensile Unique Visitors).....	40
Figura 13: Consumo dell'offerta Internet di Swissinfo (in 1'000 Pageviews), 2000-2004.....	40
Figura 14: Fonti principali di finanziamento e flusso di fondi	43
Figura 15: Modello di attribuzione dei mezzi finanziari	45
Figura 16: Percentuali della popolazione e dei mezzi SRG SSR attribuiti nelle tre regioni linguistiche, 2004.....	47
Figura 17: Evoluzione dei mezzi attribuiti complessivamente e per il mandato, 1996-2004	48
Figura 18: Evoluzione dei mezzi attribuiti complessivamente nel settore TV, 1996-2004.....	49
Figura 19: Evoluzione dei mezzi attribuiti complessivamente nel settore radio, 1996-2004	50
Figura 20: Evoluzione dei costi della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010.....	59
Figura 21: Evoluzione dei costi per unità aziendale (in mio. fr.), 1999-2010	60
Figura 22: Evoluzione dei costi della casa madre SRG SSR per tipi di costo (in mio. Fr.), 1999-2010.....	61
Figura 23: Evoluzione dei costi del personale della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	62
Figura 24: Evoluzione dei costi di programma e produzione della casa madre SRG SSR (in mio. Fr.), 1999-2010.....	62
Figura 25: Evoluzione dei costi di collegamento e trasmissione della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	63
Figura 26: Evoluzione dei costi diritti di emissione per i quattro grandi avvenimenti sportivi internazionali (in mio. fr.), 1980-2006.....	64
Figura 27: Costi per i diritti della casa madre SRG SSR e BUS (in mio. fr.), 1999-2004	64
Figura 28: Evoluzione degli altri costi della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	65
Figura 29: Costi delle offerte regional-linguistiche per grandezza di mercato, 2004.....	71
Figura 30: Evoluzione dei ricavi della casa madre SRG SSR per tipi di ricavo (in mio. fr.), 1999-2010.....	74
Figura 31: Canone annuo per radio + televisione (ricezione privata, in fr.), 1980-2004.....	77
Figura 32: Numero degli abbonati, 1980-2004.....	77
Figura 33: Proventi del canone della SRG SSR* in mio. fr., 1980-2004.....	77
Figura 34: Evoluzione dei proventi del canone della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	78

Figura 35: Evoluzione dei proventi (netti) della pubblicità della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	81
Figura 36: Evoluzione dei proventi della sponsorizzazione della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	82
Figura 37: Costi netti per le presenze online (in mio. fr.), 2001-2005	84
Figura 38: Quote di mercato delle emittenti di servizio pubblico europee analizzate, 2003	89
Figura 39: Costi complessivi delle emittenti di servizio pubblico rispetto alla popolazione, 2003 ...	90
Figura 40: Costi dell'offerta di servizio pubblico nei più piccoli Paesi europei inclusi nell'analisi, 2003	91
Figura 41: Tasse di ricezione radiofoniche per abbonato e anno in euro, 2004	92
Figura 42: Costi per punto percentuale di quota di mercato radio nei Paesi europei più piccoli (in mio. euro), 2003	93
Figura 43: Costi per punto percentuale di quota di mercato TV nei Paesi europei più piccoli (in mio. euro), 2003	93
Figura 44: Rapporti di costo ipotetici tra le regioni linguistiche nell'ipotesi di uguale offerta e uguale consumo dei programmi, 2004	96
Figura 45: Indicatori di costo per rete nel comparto TV, 2004	98
Figura 46: Indicatori di costo per rete nel comparto radio, 2004	100
Figura 47: Mercato della pubblicità in Svizzera per media (in mio. fr.), 1998-2004	120
Figura 48: Quota di publisuisse nel mercato pubblicitario TV in Svizzera e percentuale di riduzioni dei proventi rispetto al ricavo lordo di publisuisse, 1998-2004	121
Figura 49: Proventi netti della pubblicità della SRG SSR per regione linguistica (in mio. fr.), 1998-2004	122
Figura 50: Stipendi medi CCL (A, B, C) per UA/UO (fr./anno), 2004	129
Figura 51: Tasso di crescita annuo degli stipendi medi nominali del CCL (A, B, C) per UA/UO (fr./anno), 2000-2004	130
Figura 52: Ripartizione degli stipendi di diverse unità aziendali in confronto alla media del mercato (2002, 2005)	131
Figura 53: Tasso di crescita annuo degli stipendi della SRG SSR nel confronto trasversale con altri settori dell'economia, 2000-2004	142
Figura 54: Processo di adeguamento delle tasse di ricezione	179

Elenco delle tabelle

Tabella 1: Quote di mercato delle singole reti radiofoniche SRG SSR (in %), 2004	34
Tabella 2: Quote di mercato delle singole reti televisive SRG SSR (in %), 2004	39
Tabella 3: Conto economico esercizio consolidato della casa madre SRG SSR, 2004	56
Tabella 4: Bilancio casa madre, 2004	57
Tabella 5: Costi casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	58
Tabella 6: Pacchetto di risparmio SRG SSR 2007-2010 (in mio. fr.)	67
Tabella 7: Dati della SRG SSR sull'aumento dei mezzi, sviluppo delle prestazioni e incremento della produttività (mio. fr.), 1999 -2004	68
Tabella 8: Costi per regione linguistica, 2004	71
Tabella 9: Contributi delle unità aziendali all'organizzazione istituzionale (in fr.)	72
Tabella 10: Panoramica dei costi di idée suisse (stime approssimative), 2004	73

Tabella 11: Costi dei programmi e delle trasmissioni della SRG SSR per le emittenti internazionali, 2004.....	80
Tabella 12: Costi e ricavi dei servizi di valore aggiunto di SF in 2004	83
Tabella 13: Ricavi delle società affiliate da attività per terzi, 1999-2004	85
Tabella 14: Indicatori di costo per rete della SRG SSR, 2001-2004.....	95
Tabella 15: Dispositivo degli strumenti direttivi della direzione del gruppo SRG SSR	111
Tabella 16: Dipendenti della SRG SSR suddivisi per categorie (in FTE), 2000 e 2004	128
Tabella 17: Retribuzione dei quadri SRG SSR, 2004	136
Tabella 18: Costi Overhead per unità aziendale (in 1'000 fr.), 2004.....	147
Tabella 19: Pianificazione e sviluppo effettivo del tpc, 2000 - 2004	151
Tabella 20: Ore di programmazione radiofonica (prestazioni di base) per tipo di produzione, 1995-2004.....	207
Tabella 21: Ore di programmazione radiofonica (prestazioni di base) per contenuti, 1995-2004	207
Tabella 22: Consumo radiofonico in minuti al giorno, 1995-2004.....	208
Tabella 23: Quote di mercato nel comparto radio (in %), 1995-2005	209
Tabella 24: Ore di programmazione televisiva (prestazioni di base) per tipo di produzione, 1998-2004.....	210
Tabella 25: Ore di programmazione televisiva (prestazioni di base) per contenuti, 1998-2004....	210
Tabella 26: Consumo TV in minuti al giorno*, 1995-2004	211
Tabella 27: Quote di mercato nel comparto TV (in %), 1995-2005.....	211
Tabella 28: Attribuzione dei mezzi alle unità aziendali, 1996-2004 (in 1'000 fr.).....	212
Tabella 29: Conseguimento degli obiettivi finanziari concreti, 2001-2004	212
Tabella 30: Costi delle unità aziendali (in mio. fr.), 1999-2010	214
Tabella 31: Costi delle unità organizzative (in mio. fr.), 1999-2010	215
Tabella 32: Costi delle grandi società affiliate (in mio. fr.), 1999-2010	215
Tabella 33: Costi diritti casa madre SRG SSR e BUS (in mio. fr.), 1999-2004	216
Tabella 34: Costi diritti di emissione per grandi eventi sportivi internazionali (in mio. fr.), 1980-2008	216
Tabella 35: Sviluppo dell'offerta di programmi della SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2004	217
Tabella 36: Ricavi della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010	218
Tabella 37: Canone per radio + TV (ricezione privata, fr./anno), 1980-2005.....	218
Tabella 38: Abbonati soggetti all'obbligo di pagare il canone, 1980-2010.....	219
Tabella 39: Proventi del canone della SRG SSR (in mio. fr.), 1980-2009	220
Tabella 40: Costi netti per le presenze online (in 1'000 fr.), 2001-2004	221
Tabella 41: Proventi da attività svolte per terzi da parte delle unità della casa madre (in 1'000 franchi), 1999 - 2004	221
Tabella 42: Costi e quota di mercato di emittenti di servizio pubblico con offerta globale radio e TV in Paesi europei, 2003.....	222
Tabella 43: Costi e quota di mercato di emittenti di servizio pubblico nel settore radiofonico in Paesi europei, 2003.....	222
Tabella 44: Costi e quota di mercato di emittenti di servizio pubblico nel settore televisivo in Paesi europei, 2003.....	223
Tabella 45: Costi completi e tempi d'antenna per rete SRG SSR, 2001-2004	223
Tabella 46: Rating e quote di mercato per rete SRG SSR, 2001-2004	224
Tabella 47: Composizione dei CdA delle società affiliate SRG SSR (1.1.2006)	225
Tabella 48: Obiettivi e Key Performance Indicator (KPI) della BSC	225

Sintesi

I. Situazione di partenza

Mandato e procedura (capitolo 1)

Nell'aprile del 2005 il Dipartimento federale dell'Ambiente, dei Trasporti, dell'Energia e delle Comunicazioni (DATEC) ha incaricato il Controllo federale delle finanze (CDF) di fornire, entro marzo del 2006, il quadro generale della situazione finanziaria e dell'efficienza della SRG SSR. Le ragioni di questo mandato sono legate al contesto profondamente mutato (nuova Legge federale sulla radiotelevisione LRTV, sviluppi tecnologici), alle discussioni sul comportamento efficiente della SRG SSR e all'ormai prossima decisione sull'adeguamento dei canoni. Il mandato si fonda sull'articolo 56 capoverso 4 della vigente LRTV, secondo cui il DATEC può, nell'ambito della sua competenza di sorveglianza finanziaria, incaricare il CDF di verificare la contabilità della SRG SSR.

Il mandato specifica tre settori d'indagine prioritari:

- Un'analisi della situazione finanziaria sulla base di specifici indicatori, per poi procedere a una valutazione dell'impiego dei mezzi in termini di efficienza.
- Un'analisi dell'efficacia dei processi adottati dalla SRG SSR per garantire l'efficienza e l'utilizzo conforme alle prescrizioni dei mezzi finanziari.
- Diverse questioni speciali, come il rapporto tra il mandato di programma e le prestazioni commerciali o l'impegno online.

Per svolgere la sua analisi il CDF si è servito di due fonti in particolare. Ha visionato innanzitutto i dati e i documenti relativi alla situazione finanziaria e ai processi della SRG SSR. In secondo luogo ha intervistato responsabili della SRG SSR e altri esperti. Il CDF ha inoltre commissionato tre mandati esterni:

- L'IPMZ transfer (un reparto dell'Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung – istituto per le ricerche editoriali e mediatiche – presso l'Università di Zurigo) ha analizzato le prestazioni editoriali radio-tv destinate al pubblico, in particolare le presenze online delle unità aziendali.
- Becker, Gechter & Partner, Bad Honnef, si è occupata degli aspetti commerciali di specifiche prestazioni della SRG SSR che esulano dal mandato vero e proprio in materia di programmi. Di particolare interesse la questione relativa al grado di trasparenza contabile esistente nell'ambito di queste prestazioni.
- Ernst & Young AG, Zurigo/Berna, ha analizzato in quali settori si possa migliorare il processo di adeguamento dei canoni della SRG SSR.

Verifica dell'efficienza (paragrafo 1.3)

Come emerso già nella fase iniziale dei lavori, gli indicatori non consentono una valutazione diretta dell'efficienza, poiché sia le prestazioni di programma sia i costi sono quantificabili e comparabili solo in maniera limitata (per la SRG SSR come per altre emittenti). Ragion per cui il CDF si è visto costretto ad affrontare la questione dell'efficienza in maniera per lo più indiretta, verificando se esistano indizi che fanno pensare a un operato non sufficientemente efficiente:

- Vi è una carenza di trasparenza? I processi aziendali vengono registrati e documentati in maniera sufficientemente attendibile per poter verificare il grado di efficienza dell'operato?

- Vi è un comportamento potenzialmente non-efficiente? Strutture, strumenti e procedimenti della SRG SSR sono adatti per impedire un operato non-efficiente?
- Vi sono prove di un operato non-efficiente? Vengono riscontrati e quantificati comportamenti non-efficienti in specifici settori?

Nella sua analisi di valutazione dell'efficienza il CDF ha tenuto conto del seguente quadro giuridico e politico:

- Le condizioni quadro della SRG SSR (mandato di servizio pubblico, organizzazione istituzionale ecc.) non facilitano la creazione di un'organizzazione efficiente.
- Le decisioni che rientrano nella libertà aziendale della SRG SSR non sono state analizzate a fondo.
- Il CDF ha rinunciato alla verifica di singole trasmissioni.

Informazioni generali sulla SRG SSR (capitolo 2)

La SRG SSR idée suisse è un'azienda complessa composta da 7 unità aziendali, 3 unità organizzative, 6 società affiliate e 9 partecipazioni. Ha un fatturato di 1'500 milioni di franchi e impiega circa 5'500 persone.

Le 7 unità aziendali (la RSI e la TSI costituiscono insieme un'unica unità aziendale) gestiscono 7 reti televisive e 16 reti radiofoniche (con una programmazione complessiva di circa 200'000 ore all'anno):

Unità aziendali	Reti	Costi (mio. fr.)
SF Schweizer Fernsehen	SF1, SF2, SF info	499
TSR télévision suisse romande	TSR1, TSR2	321
TSI televisione svizzera italiana*	TSI1, TSI2	206
SR DRS Schweizer Radio DRS	DRS1, DRS2, DRS3, Musigwälle 531, Virus	182
RSR radio suisse romande	La Première, Espace2, Couleur3 , Option musique	124
RSI radio svizzera italiana*	Rete1, Rete2, Rete3	80
swissinfo	swissinfo, Swiss Pop, Swiss Jazz, Swiss Classics	38
RTR radio televisiun rumantsch	Radio rumantsch, Sendungen televisiun rumantsch	21

* TSI e RSI formano insieme un'unica unità aziendale.

Colonna portante dell'azienda è l'organizzazione istituzionale SRG SSR. Si tratta di un'associazione costituita da tre società e una società cooperativa, delle quali può diventare socio chiunque. L'organizzazione istituzionale funge da tramite tra il pubblico e l'azienda. I suoi soci esercitano un influsso sulla SRG SSR proprio come gli azionisti su una società anonima. Considerato che la produzione radiotelevisiva vera e propria avviene a livello regionale nelle unità aziendali, viene a delinearsi una struttura societaria complessa che deve coniugare esigenze aziendali da un lato e principi sociali di organizzazione istituzionale dall'altro, erogazione decentralizzata di prestazioni da un lato e direzione centralizzata del gruppo dall'altro.

II. Risultati della verifica

Prestazioni, costi e ricavi (capitolo 3)

Dopo una fase di notevole incremento delle prestazioni SRG SSR nel corso degli anni '90 in termini sia di numero di reti che di ore di trasmissione, dal 2000 non è venuta ad aggiungersi nessuna nuova rete e l'evoluzione delle ore di programmazione è caratterizzata da una sostanziale stabilità. Sono state invece sviluppate le attività online.

Nel complesso la SRG SSR mantiene una buona posizione di mercato. È riuscita a superare la sfida degli anni '90 della crescente concorrenza sia svizzera che estera, registrando quote di mercato in lieve rialzo quasi ovunque. Queste quote seguono un andamento analogo in tutte e tre le regioni linguistiche. Nel comparto radio raggiungono all'incirca i due terzi, in quello TV all'incirca un terzo (TSI leggermente superiore).

Negli ultimi anni l'evoluzione dei costi e ricavi ha seguito in sostanza il rincaro registrato tra il 1999 e il 2004, pari al 4.7%:

- Sul fronte dei costi, i costi del personale e i costi di programma/produzione rappresentano, con il 42% circa ognuna, le due voci principali. Se si tiene conto dello scorporo della produzione di SF nel tpc, l'aumento dei costi del personale tra il 1999 e il 2004 è stato superiore al rincaro, quello dei costi di programma e produzione più o meno in linea con il rincaro.
- Sul fronte dei ricavi, la voce di gran lunga più consistente è quella delle tasse di ricezione radiotv, che rappresentano oltre il 70% delle entrate. Tra il 1999 e il 2004 sono aumentate dell'8.4%, quindi più del livello generale dei prezzi. Nello stesso periodo, grazie al successo delle trattative tra la SRG SSR e la Swisscom, i costi di distribuzione per i programmi sono scesi, il che si è tradotto in un incremento significativo (+ 17.3%) dei proventi del canone (detratti i costi di distribuzione) destinati ai programmi. In termini reali ciò equivale a un aumento di un buon 12%.

Oltre all'attività principale (di base) di produrre programmi, la SRG SSR fornisce diverse altre prestazioni - tra cui le presenze online - e svolge anche attività per terzi. Queste prestazioni sono sufficientemente separate dal punto di vista organizzativo, ma non presentano sempre una contabilità trasparente (problema contabilità analitica). Tranne in casi isolati, non si segnalano conflitti con il mandato di programma.

L'evoluzione dei costi complessivi nel periodo 1999-2004 può, generalizzando, essere suddivisa nelle seguenti componenti: mantenimento delle prestazioni, sviluppo delle prestazioni e incremento di produttività.

- Per il mantenimento dell'offerta di prestazioni 1999-2004 è risultato un aumento dei costi dell'1.2% annuo, valore superiore al rincaro generale dello 0.9%.
- Per lo sviluppo dell'offerta di prestazioni vi è stato un aumento annuo medio dell'1.3%.
- L'incremento di produttività è stato dello 0.2% annuo (del livello delle prestazioni). Si tratta di un aumento minimo.

Alla luce delle previsioni relative all'evoluzione costi/prestazioni e degli effetti della nuova LRTV, la SRG SSR calcola che - in assenza di misure adeguate - entro il 2009 si creerà un buco finanziario di circa 160 milioni di franchi. Per coprire questo ammanco la SRG SSR ha incluso nelle sue prospettive finanziarie un pacchetto di misure di risparmio e adeguamenti del canone. Il pacchetto approvato dalla SRG SSR nel 2005 prevede tre tipi di interventi: a) programmi di risparmio nazionali, b) misure di risparmio specifiche e c) direttive di risparmio alle unità aziendali. Questo pacchetto consentirà di risparmiare 82 milioni di franchi entro il 2009/2010. Nella sua pianificazione finanziaria la SRG SSR prevede inoltre che le conseguenze finanziarie provocate dalla nuova

LRTV (riduzione delle entrate e costi per prestazioni aggiuntive) verranno compensate attraverso gli adeguamenti delle tasse di ricezione radio-tv.

Costi dell'„idée suisse“ (paragrafo 3.5)

L'espressione „idée suisse“ racchiude in sé le particolarità svizzere del servizio pubblico che viene fornito. Particolare peso è dato a:

- l'impegno di garantire un'offerta di programmi equivalente nelle tre regioni linguistiche (italiana, tedesca e francese), attraverso la perequazione finanziaria;
- il sostegno regionale e locale all'organizzazione istituzionale;
- l'offerta destinata all'estero.

Secondo le stime del CDF, i costi di questi obiettivi - in gran parte sanciti dal diritto - ammontano a un buon 40% dei costi complessivi effettivi della SRG SSR, il che significa ben 600 dei 1'500 milioni di franchi. La voce principale è quella dell'equivalenza dell'offerta di programmi tra regioni linguistiche, i cui costi sono stati calcolati applicando a livello di Svizzera intera il rapporto costi/grandezza della popolazione di ogni singola regione linguistica (ipotesi di un'unica area linguistica).

Confronti trasversali (capitolo 4)

I costi delle singole reti differiscono notevolmente in termini sia di costi per minuto di trasmissione, sia di costi per minuto di consumo che di costi per punto percentuale di quota di mercato. Queste differenze si spiegano sostanzialmente per la diversa attribuzione dei mezzi, per i diversi bacini d'utenza e per il carattere dei programmi (programmi destinati alle maggioranze e alle minoranze). Dai confronti trasversali emerge che alcune reti superano i costi preventivati. Sarebbe opportuno analizzare più a fondo le cause.

In rapporto alla popolazione, i costi della SRG SSR sono superiori a quelli di altre emittenti di servizio pubblico in Europa. Questo scarto è dovuto ai costi dell'„idée suisse“: se deduciamo la voce di spesa „idée suisse“, i costi della SRG SSR sono ampiamente in linea con quelli di altri Paesi europei. Lo stesso vale per l'importo del canone.

Strumenti e processi direttivi (capitolo 5)

Pur essendo un'associazione, le strutture e i regolamenti della SRG SSR si rifanno in larga misura ai principi del diritto delle società anonime. Compiti, competenze e responsabilità sono ben disciplinati. Tranne alcune eccezioni (in particolare la contabilità analitica), gli strumenti e i processi direttivi sono paragonabili a quelli dell'economia privata. Gli strumenti manageriali della SRG SSR, sviluppati e gestiti in maniera efficace, consentono di prendere decisioni tempestive. Nel complesso l'applicazione di detti strumenti è appropriata e vi è una buona corrispondenza tra pianificazione ed evoluzione effettiva. La Balanced Scorecard (BSC), in corso di sviluppo, farà da cornice a tutti gli strumenti direttivi esistenti.

La contabilità analitica attuale (KLR, Kosten-/Leistungsrechnung) e il sistema delle fatturazioni interne della SRG SSR rispecchiano la buona volontà delle parti di calcolare e presentare risultati in ordine per ogni unità aziendale. Dato però che ogni unità aziendale ha sviluppato un proprio modello di contabilità analitica, l'applicazione risulta assai complessa e rende poco trasparenti i costi. Raffronti inter-aziendali non sono possibili o lo sono solo in maniera molto limitata. L'obiettivo del progetto „armonizzazione della contabilità analitica SRG SSR“ – per il quale ci si avvale di un

supporto esterno – è semplificare i processi e sviluppare un sistema contabile che tenga conto delle direttive aziendali, orientandosi alle responsabilità e alle decisioni. Parallelamente occorre accelerare l'integrazione informatica.

Casi di sovrapposizione di livelli e funzioni (paragrafo 5.3)

Entrando in gioco contemporaneamente organizzazione istituzionale, gruppo aziendale, unità aziendali e partecipazioni, vengono talvolta a mischiarsi i livelli decisionali e le funzioni esecutive/di sorveglianza:

- I Presidenti dei consigli d'amministrazione regionali (comitati) sono ex officio membri del Consiglio d'amministrazione centrale. Vi è quindi il rischio che il Consiglio d'amministrazione centrale venga bloccato nelle decisioni che vanno contro gli interessi regionali.
- Il Direttore generale siede in tutti i consigli d'amministrazione regionali (comitati) e ha il diritto di sottoporre le decisioni al Consiglio d'amministrazione centrale. Presiede il Comitato direttivo, di cui fanno parte i Direttori delle unità aziendali. Visto il vantaggio, in termini di informazioni, garantitogli dalle sue funzioni, il Direttore generale ha un enorme potere d'influenzare le decisioni.
- I Direttori delle unità aziendali fanno capo da un lato al Direttore generale, dall'altro però anche al consiglio d'amministrazione regionale (il comitato).
- Nei consigli d'amministrazione delle società affiliate siedono in prevalenza quadri della SRG SSR. Le doppie funzioni possono diventare problematiche quando nell'organo supremo di una società affiliata siedono quadri che con la "loro" unità aziendale hanno un rapporto diretto cliente/fornitore.

Considerata la struttura molto complessa della SRG SSR, il sovrapporsi di livelli e funzioni può essere spiegato con la volontà di tenere coesa l'azienda nelle sue strutture decentrate e di orientare le società affiliate agli interessi dell'azienda madre.

Unità aziendali: ognuna un caso a sé (capitolo 10)

La SRG SSR opera secondo un chiaro principio di management: delegare il più possibile le decisioni a livello regionale. Di regola la Direzione generale preferisce astenersi dall'esercitare la sua competenza di emanare direttive. Il risultato è che a tutti i livelli della SRG SSR si ripropone puntualmente la problematica della diversità delle unità aziendali („Anders Als Alle Andern“), ognuna delle quali funziona diversamente dalle altre. Si assiste così ad una proliferazione di soluzioni regionali diverse e di costosi doppioni:

- Esempio informatica / contabilità: in generale viene usato il SAP, ma ogni unità aziendale ha sviluppato soluzioni proprie. Vi sono così circa 70 interfacce da gestire.
- Esempio mezzi di produzione e sistemi per la documentazione e l'archiviazione: ogni unità aziendale ha un sistema diverso.
- Esempio presenze online: finora le unità aziendali erano completamente autonome. Con il progetto „Move“ viene creato un minimo di coordinamento. È al vaglio un allineamento degli standard.
- Esempio conteggio spese: finora vi erano circa 60 diversi documenti per il regolamento spese (10 regolamenti base e numerosi regolamenti supplementari).
- Esempio affitti: ogni unità aziendale può, se utile ai fini dei programmi, prendere in affitto spazi da terzi di propria iniziativa.

- Esempio benchmark stipendi: negli anni passati nella maggior parte delle unità aziendali sono stati elaborati benchmark degli stipendi, che sono però stati concepiti e strutturati in maniera diversa e non possono pertanto essere confrontati.

Con la creazione di diverse reti di coordinamento sono stati avviati molti progetti per lo sfruttamento delle sinergie esistenti, ma dato che la loro realizzazione dipende quasi sempre da accordi tra le unità aziendali, il loro sfruttamento risulta essere insufficiente soprattutto quando gli interessi delle singole unità aziendali non coincidono. La struttura decentrata dell'organizzazione istituzionale rafforza la logica di delegare il più possibile le decisioni a livello regionale.

Dipendenti e stipendi (capitolo 7)

Tra il 2000 e il 2004 il numero dei dipendenti (in posti a tempo pieno) è aumentato del 4.6%. Il numero dei dipendenti senza funzioni di quadro è salito del 3.6%, quello dei dipendenti con funzioni di quadro del 14.5%. Lo stipendio medio riferito a tutto il personale ha registrato un aumento medio annuo dello 0.8% (0.6% per gli stipendi CCL, 1.5% per gli stipendi dei quadri). Rispetto al resto del personale, la fascia dei quadri ha dunque registrato un aumento maggiore sia in termini di posti di lavoro che di stipendi. La SRG SSR spiega questa tendenza con una necessità di recupero. Dopo l'uscita dei quadri dal CCL, a partire dal 1995 ci sarebbe stata una pressione ad allinearsi con il mercato, senza poi dimenticare che fino alla seconda metà degli anni '90 la gerarchia nella SRG SSR sarebbe stata troppo orizzontale.

Ad eccezione di TSR e RTR, per tutte le unità aziendali sono disponibili benchmark degli stipendi del personale CCL. Sulla base di questa analisi comparata, gli stipendi di SR DRS, swissinfo e RSR sono tendenzialmente inferiori agli stipendi medi del mercato. Diversa invece la situazione per SF e RTSI. Alla SF circa due terzi degli stipendi si collocano al di sopra della media del settore e alla RTSI circa tre quarti degli stipendi si situano al di sopra della media del mercato ticinese (rispetto al mercato svizzero gli stipendi della RTSI sono invece nella media). Per quanto riguarda le condizioni di lavoro del personale CCL, nel raffronto trasversale la SRG SSR risulta nella o al di sopra della media.

Politica dei quadri (paragrafo 7.3)

Gli stipendi e le condizioni di lavoro dei quadri superiori sono in generale nella media del mercato, o leggermente al di sotto. Nel confronto trasversale risulta che la componente variabile dello stipendio è bassa. Le prestazioni salariali accessorie (indennità forfetaria, auto di servizio, istituto patrimoniale di previdenza per quadri) sono in linea con quelli di aziende comparabili.

Anche gli stipendi dei quadri inferiori rispecchiano nel complesso i valori di mercato. Come risulta da un benchmark degli stipendi RSR e TSR, la componente variabile dello stipendio è però nettamente più ridotta rispetto ad aziende paragonabili.

Nell'ambito della discussione sul reporting della retribuzione dei quadri, il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR ha disposto una serie di misure a livello dei quadri superiori per allineare la prassi a quella delle altre aziende legate alla Confederazione. Un chiaro segnale giunge dalla decisione di non accordare ai membri del Comitato direttivo aumenti nominali degli stipendi per il 2006 e 2007.

Di regola i posti di quadro vengono messi a concorso prima internamente e in seguito esternamente. In alcuni casi i quadri vengono però assunti anche per chiamata. Il CDF ritiene che per i quadri

superiori il meccanismo di chiamata debba essere usato solo eccezionalmente e in ogni caso previa autorizzazione da parte del Consiglio d'amministrazione SRG SSR. Il 5.3 % dei quadri SRG SSR coprivano in precedenza cariche presso uffici amministrativi federali o cantonali. Nella DG questa percentuale è nettamente superiore (22.2 %). Il CDF considera queste percentuali non problematiche.

Cassa pensioni (paragrafo 7.2.4)

La SRG SSR dispone di una cassa pensioni propria (PKS), che comprende un piano di base e un cosiddetto conto complementare. Il piano di base funziona secondo il sistema del primato delle prestazioni, il conto complementare secondo il sistema del primato dei contributi. Nel piano di base il reddito regolare è assicurato fino a 167'700 franchi. Oltre questo importo, il salario annuo e gli assegni regolari sono assicurati nel conto complementare.

Da un confronto tra la PKS e la cassa pensioni della Confederazione (Pubblica) risulta che i parametri fondamentali delle prestazioni della PKS sono molti simili a quelli della Pubblica, dove però è previsto il passaggio al sistema del primato dei contributi. La PKS presenta attualmente un grado di copertura superiore al 100%. Per il futuro la SRG SSR sottopone un rendimento del 5%, che negli ultimi anni è sempre stato raggiunto.

I quadri sono inoltre assicurati presso un istituto padronale di previdenza (cioè finanziato del datore di lavoro). I contributi versati dalla SRG SSR nel quadro di questo piano previdenziale supplementare per i quadri si aggirano annualmente sui 2.4 milioni di franchi.

Costi overhead (paragrafo 7.7.2)

Secondo la SRG SSR, nelle unità aziendali "di produzione" il numero di dipendenti non direttamente impegnati nelle attività di programmazione raggiunge complessivamente il 14% circa. I costi overhead effettivi, vale a dire i costi per le attività non direttamente collegate alla produzione dei programmi, sono nettamente superiori. Ciò è dovuto al fatto che anche nelle unità addette alla produzione dei programmi vengono svolte attività che non sono direttamente collegate ai programmi (p.es. riunioni, formazione ecc.). Al momento non è possibile quantificare questa percentuale di lavoro, poiché manca la rilevazione del tempo dedicato alle singole attività: ciò dovrà essere una componente irrinunciabile della futura contabilità analitica.

Società affiliate publisuisse e tpc (paragrafi 6.1 e 8.1.1)

Dalle verifiche non è emerso nessun indizio facente pensare a un insufficiente sfruttamento del potenziale degli introiti pubblicitari da parte di publisuisse. Alcune abitudini criticate dall'opinione pubblica (p.es. viaggi offerti ai clienti) sono pratiche di mercato e rientrano nella libertà imprenditoriale dell'azienda.

Lo scorporo della produzione televisiva di SF in un'azienda propria (television production center AG - tpc) non ha portato il previsto successo nelle attività per terzi. Il CDF non rileva deficit evidenti di efficienza nel tpc. Reputa tuttavia opportuno chiarire i vantaggi e gli svantaggi di un'eventuale reintegrazione nell'unità SF (p.es. sfruttamento di possibilità di sinergie e risparmi nell'amministrazione, aspetti fiscali).

In un'indagine preliminare la Commissione della concorrenza ha giudicato non fondate diverse accuse rivolte al tpc, in particolare in merito alla sovvenzione trasversale.

Presenze online e strategia multimediale (capitolo 9)

La nuova LRTV rimedia alle attuali lacune in merito alle presenze online. Con la strategia di base del valore aggiunto (added value) la SRG SSR intende fornire al pubblico un'offerta online complementare ai programmi radiotelevisivi. L'intenzione non è quella di creare un'offerta online completa. Nella pratica la realizzazione dipende dalle strutture decentrate dell'azienda. Le unità aziendali mantengono la loro autonomia anche nel settore multimediale.

La strategia del valore aggiunto e la sua attuazione sono da considerarsi mosse difensive: la leadership di mercato non rappresenta un obiettivo strategico. Nel raffronto internazionale le prestazioni online fornite agli abbonati sono inferiori alla media. In ragione del principio federalista si mettono in conto doppioni, specialmente nel settore Tecnica. Il know how disponibile a livello centrale (p.es. nella webfactory swissinfo) non viene sfruttato in maniera opportuna.

Sorveglianza finanziaria (capitolo 11)

Secondo il CDF la sorveglianza finanziaria da parte del DATEC e dell'UFCOM è attualmente troppo poco efficace. Un accordo tra il Dipartimento e la SRG SSR concretizza, in maniera restrittiva, gli obblighi in materia di informazione e sorveglianza definiti solo in modo approssimativo nella legge, nell'ordinanza e nella concessione. Ciò ostacola notevolmente la verifica dell'efficienza della gestione aziendale prevista nella LRTV. La nuova LRTV sottopone la SRG SSR e le sue società affiliate alla sorveglianza finanziaria del DATEC e affida al Dipartimento il compito di verificare se la SRG SSR adempie le prescrizioni di legge sull'impiego dei mezzi finanziari. Ulteriori verifiche in loco sono possibili quando vi sono sospetti fondati di un comportamento non efficiente. Il CDF ritiene opportuno avvalersi di questa facoltà di verifica se la SRG SSR non riesce a dimostrare di aver fatto progressi nello sfruttamento delle sinergie.

Processo di adeguamento del canone (capitolo 12)

L'attuale processo di adeguamento delle tasse di ricezione radio-tv presenta diversi punti deboli. In linea di principio la procedura di adeguamento, la cui iniziativa spetta alla SRG SSR, può essere avviata ogni due anni, ma ultimamente gli intervalli sono stati molto più lunghi. Mancano principi e criteri chiari di decisione. Nella richiesta di adeguamento della SRG SSR ci si limita a presentare i tipi di costo, illustrando solo in parte l'evoluzione dell'offerta di prestazioni e degli aumenti di produttività. Questi dati non consentono all'autorità di sorveglianza di effettuare un'analisi delle prestazioni e dei rispettivi costi, nell'ottica di una valutazione dell'efficienza nell'impiego dei proventi del canone.

Il CDF reputa opportuno che la SRG SSR rediga ogni quattro anni un rendiconto globale all'attenzione del DATEC nel quale descriva e faccia il bilancio sull'evoluzione delle prestazioni fornite e dei rispettivi costi/proventi nel quadriennio precedente, includendo gli obiettivi di sviluppo per il quadriennio successivo. La sua richiesta di adeguamento del canone deve basarsi sul fabbisogno finanziario da coprire nei 4 anni successivi (in seguito all'aumento dello splitting dei proventi deciso con la nuova LRTV, la richiesta della SRG SSR si concentra più sulle esigenze finanziarie piuttosto che su una specifica percentuale di aumento del canone).

Nel rendiconto le prestazioni e i costi devono essere suddivisi per tipi di costo (personale, produzione ecc.), centri di costo (unità aziendali) e centri di profitto (genere di programma). La SRG SSR deve inoltre presentare separatamente per radio e TV l'evoluzione passata e futura dei costi complessivi, distinguendo le tre componenti: (1) costi per mantenere l'offerta di prestazioni decisa all'inizio del periodo, (2) cambiamento dell'offerta di prestazioni e (3) risparmi attraverso un aumento della produttività.

Sulla base di questi dati la SRG SSR deve comunicare il suo fabbisogno finanziario concreto. Deve inoltre indicare quali manovre e misure intenda adottare nel caso di risorse finanziarie maggiori o minori. Per valutare la richiesta il CDF propone un processo in cinque moduli: 1. valutazione storica, 2. quantificazione del fabbisogno finanziario necessario per mantenere l'attuale offerta di prestazioni, 3. quantificazione del fabbisogno finanziario per lo sviluppo delle prestazioni, 4. verifica dell'efficienza, 5. valutazione dei ricavi oltre ai proventi del canone. Spetta alle parti in causa discutere e fissare in un accordo le regole dell'intera procedura.

Regole statali di finanziamento inappropriate (paragrafo 3.6.2)

In tema di finanziamento delle tasse di ricezione, il CDF giudica inappropriate alcune regole di finanziamento:

- I beneficiari di prestazioni complementari dell'AVS/AI sono esentati dal canone. Ciò comporta ingenti perdite di entrate per la SRG SSR (nel 2004 erano circa 160'000 gli abbonati esentati dal pagare le tasse di ricezione). Benché queste minori entrate siano state compensate almeno in parte dagli aumenti del canone, non si capisce perché la SRG SSR, e quindi gli abbonati, debbano farsi carico di costi che dovrebbero rientrare tra le spese sociali dello Stato.
- Le prestazioni di swissinfo, destinate in prevalenza al pubblico residente all'estero, vengono finanziate al 50% con le tasse di ricezione. Viene così violato il principio dell'equivalenza dei canoni. Corretto sarebbe che tutte le prestazioni per l'estero venissero finanziate interamente con contributi federali. Si dovrebbero a tal proposito valutare anche soluzioni integrative con altri strumenti della promozione del Paese.
- Nel finanziamento delle cooperazioni internazionali (3sat, Arte, TV5, Euronews) la visibilità della Svizzera all'estero viene finanziata solo in minima parte da contributi federali diretti.

III. Valutazione globale e raccomandazioni

Valutazione globale (paragrafo 13.1)

Le conclusioni cui è giunto il CDF in merito alla situazione finanziaria e all'efficienza della SRG SSR possono essere così riassunte:

- Le strutture decisionali decentrate della SRG SSR rivelano un deficit di efficienza. La logica della SRG SSR è orientata al massimo grado di decentramento del processo decisionale. Ciò comporta inevitabilmente un mancato sfruttamento di sinergie.
- Le complesse strutture della SRG SSR non adempiono sempre le esigenze di Corporate Governance. Entrando in gioco contemporaneamente organizzazione istituzionale, gruppo aziendale, unità aziendali e partecipazioni vengono talvolta a mischiarsi funzioni esecutive e funzioni di sorveglianza.

- Nell'ambito della politica del personale o dei quadri ci si interroga sulla conformità al mercato di singoli settori. Nel complesso le condizioni salariali e di lavoro della SRG SSR sono adeguate dal punto di vista dell'efficienza. In singoli settori occorre appurare in maniera più approfondita l'eventuale necessità di adeguamenti.
- Le regole in materia di sorveglianza finanziaria e processo di adeguamento del canone sono insufficienti. Con il sistema attuale non si può verificare in maniera adeguata l'efficienza nell'impiego dei proventi del canone. Nel fissare l'importo delle tasse di ricezione non si tiene conto in maniera sistematica dell'evoluzione passata e futura delle prestazioni della SRG SSR..

Per il resto il CDF constata che la SRG SSR, considerate le sue strutture attuali, gestisce in maniera attenta e mirata le proprie risorse finanziarie. Tranne qualche eccezione (in particolare contabilità analitica), gli strumenti e i processi direttivi della SRG SSR sono paragonabili a quelli dell'economia privata. Nel complesso l'applicazione di detti strumenti è accurata e garantisce una buona corrispondenza tra pianificazione e evoluzione effettiva. La Balanced Scorecard (BSC), in corso di sviluppo, fungerà da cornice efficace per tutti gli strumenti direttivi esistenti. La SRG SSR è consapevole di molti dei problemi segnalati e ha già avviato i provvedimenti necessari (p.es. armonizzazione della contabilità analitica, progetti per lo sfruttamento delle sinergie).

Raccomandazioni (paragrafo 13.2)

Il CDF formula diverse raccomandazioni all'attenzione della SRG SSR e del DATEC. Ne emergono i seguenti orientamenti di fondo:

- Centralizzazione delle decisioni in ambito tecnico-amministrativo, garantendo le competenze decisionali decentrate nel settore dei programmi. In base alle singole questioni occorre prevedere direttive centrali dirette, direttive centrali di condizioni quadro o un controllo centrale. Il progetto sull'armonizzazione della contabilità analitica e sull'integrazione informatica ad essa collegata ha priorità assoluta.
- Adeguamenti alle esigenze di Corporate Governance. Occorre inventariare tutti i possibili conflitti d'interesse nel caso di doppie funzioni dei quadri SRG SSR. Laddove problematiche, bisogna separare le doppie funzioni.
- Adeguamenti e accertamenti sulle questioni di politica del personale o dei quadri. Per i quadri la componente variabile dello stipendio deve essere aumentata, diminuendo quella fissa, per portarla a un livello comparabile a quello vigente presso altre aziende legate Confederazione. In altri settori della politica del personale o dei quadri rimangono da chiarire nel dettaglio alcune questioni sulla conformità al mercato dei rapporti lavorativi presso la SRG SSR.
- Rendiconto periodico collegato alla valutazione del fabbisogno finanziario. Ogni quattro anni la SRG SSR deve presentare al DATEC un rendiconto dettagliato sull'evoluzione passata e futura delle sue prestazioni. Sulla base di questi dati la SRG SSR deve comunicare il suo fabbisogno finanziario concreto. Per valutare la richiesta ci si deve basare sui seguenti elementi: valutazione storica, quantificazione del fabbisogno finanziario necessario per mantenere l'offerta di prestazioni, quantificazione del fabbisogno finanziario per lo sviluppo dell'offerta, verifica dell'efficienza e valutazione dei ricavi oltre ai proventi del canone.
- Molte altre raccomandazioni riguardano segnatamente misure volte ad aumentare la trasparenza. Il CDF raccomanda inoltre al DATEC di cercare soluzioni alternative alle regole statali di finanziamento inappropriate.

1 Mandato e procedura

Con il presente rapporto il CDF adempie un mandato del DATEC (paragrafo 1.1). I settori d'analisi e le specifiche questioni sono stati definiti nell'ambito di un programma di lavoro (paragrafo 1.2). Come prima cosa si è dovuto chiarire l'ambito della verifica del CDF (paragrafo 1.3). Nel corso della verifica il CDF ha condotto indagini proprie e ha affidato all'esterno l'analisi di talune questioni (paragrafo 1.4). Il rapporto analizza, una dopo l'altra, le diverse questioni e alla fine fornisce un riepilogo delle raccomandazioni (paragrafo 1.5).

1.1 Mandato del DATEC

Nella sessione primaverile 2006 le Camere federali hanno concluso la revisione della Legge sulla radiotelevisione (LRTV). La nuova LRTV influisce sul mandato di prestazioni della SRG SSR e ha conseguenze sulla ripartizione delle tasse di ricezione. Dall'ultimo aumento effettivo del canone, risalente al 2000, sono ormai passati diversi anni e il Consiglio federale dovrà di qui a poco interrogarsi sulla necessità di un adeguamento delle tasse di ricezione. Decisiva a tal fine sarà la valutazione del grado di efficienza con cui la SRG SSR adempie il proprio mandato di servizio pubblico.

Negli ultimi anni il mondo dei media è profondamente mutato. La SRG SSR si vede confrontata a una crescente concorrenza di emittenti radiotelevisive private sia svizzere che estere e i progressi tecnologici pongono nuove domande, p.es. in che misura la SRG SSR possa o debba sviluppare la propria presenza in internet attingendo ai proventi del canone. Dal profilo mediatico-politico simili questioni hanno forza dirompente, perché tali cambiamenti fanno via via sparire i confini di mercati finora segmentati e inaspriscono la concorrenza.

Alla luce di questi cambiamenti il Dipartimento federale dell'Ambiente, dei Trasporti, dell'Energia e delle Comunicazioni (DATEC) ha ritenuto necessario effettuare, oltre all'abituale sorveglianza finanziaria annuale, una valutazione d'insieme sulla situazione finanziaria e sull'efficienza della SRG SSR. Ad aprile del 2005 il capo del DATEC, il Consigliere federale Moritz Leuenberger, ha dunque incaricato il Controllo federale delle finanze (CDF) di svolgere detta verifica e di presentare un rapporto entro fine marzo 2006.

Il mandato si fonda sull'articolo 56 capoverso 4 della vigente LRTV, in virtù del quale il DATEC può, nell'ambito della sua attività di sorveglianza, affidare al CDF il mandato di verificare la contabilità SRG SSR. Le competenze di questa verifica poggiano sulla LRTV.

Il mandato del DATEC al CDF specifica tre settori d'analisi prioritari:

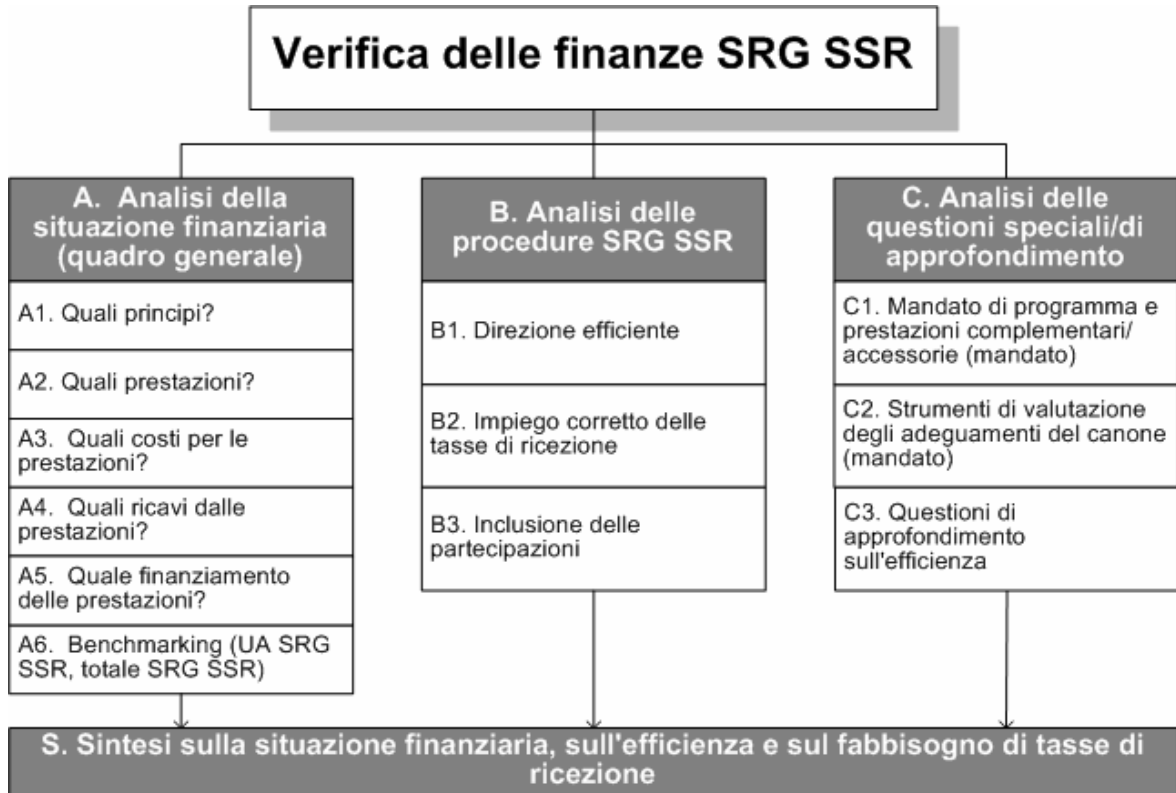
- Un'analisi della situazione finanziaria sulla base di determinati indici, per valutare l'efficienza dell'impiego delle risorse finanziarie.
- Un'analisi dell'efficacia delle procedure adottate dalla SRG SSR per garantire l'efficienza e l'utilizzo dei mezzi finanziari in conformità alle vigenti disposizioni.
- Diverse questioni speciali, come il rapporto tra il mandato di programma e le prestazioni commerciali o l'impegno online.

Nell'ambito del programma di lavoro, le singole questioni relative ai vari settori d'indagine specificate nel mandato sono state in parte modificate e integrate, d'intesa con il DATEC.

1.2 Programma di lavoro

Sulla base del mandato del DATEC il CDF ha elaborato un programma di lavoro suddiviso in tre settori d'indagine (Figura 1).

Figura 1: Settori d'analisi e questioni specifiche



- Scopo del settore d'indagine A era di fornire il quadro generale delle prestazioni fornite dalla SRG SSR, dei relativi costi e ricavi, nonché del grado di accettazione delle prestazioni da parte delle parti interessate. Laddove possibile sono stati inclusi raffronti tra le singole unità aziendali della SRG SSR e con altri fornitori di prestazioni comparabili.
- Nel settore d'indagine B ci si è focalizzati sull'analisi delle procedure adottate dalla SRG SSR per garantire l'efficienza e l'osservanza delle disposizioni vincolanti la SRG SSR. Tra i punti da chiarire, gli strumenti di Corporate Governance usati dalla SRG SSR e le relative modalità.
- Nel settore d'indagine C sono state approfondite diverse questioni legate a due problematiche di particolare interesse per il DATEC, vale a dire l'analisi del rapporto tra il mandato di programma e altre prestazioni, e l'analisi dei criteri e degli strumenti per la valutazione degli adeguamenti del canone. Approfondita inoltre, sulla scorta di esempi concreti, la questione dell'efficienza della SRG SSR.
- Nel riepilogo finale sono state riassunte le conclusioni cui è giunto il CDF nei singoli settori d'indagine con l'obiettivo di fornire una visione d'insieme della situazione finanziaria, dell'efficienza e del fabbisogno di tasse di ricezione della SRG SSR.

1.3 Ambito della verifica

L'adempimento del mandato presupponeva innanzitutto il rispetto dei principi sanciti nelle vigenti disposizioni in materia di gestione finanziaria della SRG SSR (per maggiori informazioni cfr. paragrafo 11.1). Vanno citati a tal proposito il principio della gestione finanziaria secondo i principi dell'economia aziendale sulla base dei dati comparativi esistenti nel settore (art. 56 cpv. 3 LRTV) e l'obbligo di utilizzare la propria quota di proventi del canone per coprire le spese di diffusione dei programmi (art. 10 cpv. 3 Concessione SRG). Sono vietati i controlli d'opportunità e ogni altra forma di sorveglianza sulla concezione e la produzione dei programmi (art. 56 cpv. 1 LRTV).

Per verificare il rispetto del principio della gestione finanziaria secondo i dettami dell'economia aziendale occorre valutare l'efficienza della SRG SSR. Con efficienza s'intende in generale un impiego razionale di risorse limitate, puntando e realizzando il rapporto più vantaggioso, in termini economici, tra raggiungimento degli obiettivi e impiego di mezzi. Semplificando, l'efficienza si basa su due principi fondamentali: il principio della massima efficienza, secondo il quale con le date risorse si deve raggiungere il massimo risultato, e il principio dell'efficienza minima, secondo il quale con il minimo impiego di risorse si deve raggiungere un dato risultato.

Per valutare l'efficienza di un'azienda o di singole misure aziendali ci si basa generalmente sul rapporto tra costi e ricavi, quantificabili in termini monetari. Una misura è efficiente quando il ricavo ad essa attribuibile in un dato periodo di tempo è superiore ai costi ad essa imputabili ($\text{ricavi/costi} > 1$). La misura economicamente più efficiente è quella con il più elevato quoziente ricavi/costi.

Per valutare un dato quoziente ricavi/costi ci si avvale in particolare di tre tipi di raffronti:

- raffronto obiettivo-risultato: confronto tra il valore ottenuto e il valore auspicato;
- raffronto inter-aziendale o tra singole misure: confronto con altre aziende o altre misure;
- raffronto temporale: confronto tra diversi momenti nel tempo.

Il calcolo del quoziente ricavi/costi pone già di per sé grossi problemi di definizione. Nel caso specifico della SRG SSR bisogna poi tener presente che i ricavi non sono un parametro adeguato per misurare il raggiungimento degli obiettivi. Infatti per la SRG SSR, finanziata in prevalenza con il canone radio-tv, i ricavi non sono un indicatore del risultato della produzione, che nel caso specifico consiste innanzitutto nella diffusione dei programmi. Si rivela dunque opportuno misurare l'efficienza con indicatori che mettono in relazione i costi e l'offerta di programmi: ci si basa dunque sul parametro unità di programma per unità di costo (p.es. ore di programmazione diffuse per collaboratore) o sul parametro costi per unità di programma (p.es. costi per minuto di programmazione diffuso). Se si vuole poi tenere conto del favore del pubblico, invece di misurare il raggiungimento degli obiettivi con il parametro unità di programma diffuse, vengono considerate le unità di programma seguite o la quota di mercato. La misurazione dell'offerta di programmi pone non poche difficoltà. Se il parametro che si vuole usare è quello delle unità di programma diffuse, ai fini dell'analisi comparativa occorre che esse siano della stessa qualità. A causa della notevole differenza dei costi per tipo di produzione e genere, i confronti non sono sempre stati possibili. Il più delle volte mancano infatti le basi di calcolo per svolgere un'analisi dettagliata. Il problema della „qualità“ delle singole unità di programma può essere risolto scegliendo, invece della unità di programma diffuse, le prestazioni seguite (p.es. minuto di programma seguito da 1'000 persone o quota di mercato). In questo caso, però, i quozienti variano notevolmente in base alla grandezza del mercato. Va poi ricordato che il mandato di servizio pubblico non ha come unico obiettivo

quello di conquistare il favore del grande pubblico, bensì anche di offrire programmi destinati alle minoranze.

Visti i limiti di cui sopra, descritti in maniera più approfondita nel capitolo 4 risulta impossibile valutare a fondo l'efficienza della SRG SSR e delle sue unità aziendali mettendo a confronto gli indicatori. È tanto meno possibile eseguire un vero e proprio benchmarking (misurazione in termini di migliore della classe). L'analisi comparata degli indicatori fornisce ad ogni modo alcuni indizi sull'efficienza nei singoli settori e permette di capire in che misura – disponendo di una migliore base di calcolo (armonizzazione della contabilità analitica) – i raffronti degli indicatori consentano di trarre conclusioni sull'efficienza.

Appurato dunque che i raffronti degli indicatori non permettono di valutare direttamente l'efficienza, il CDF si vede costretto ad affrontare la questione in maniera per lo più indiretta esaminando, a tre diversi livelli, l'esistenza di eventuali lacune riconducibili a un operato non sufficientemente efficiente.

- Vi è una carenza di trasparenza? I processi aziendali vengono registrati e documentati in maniera sufficientemente attendibile per poter verificare il grado di efficienza dell'operato? Simili lacune possono essere valutate per lo più in termini qualitativi e sono quantificabili solo in taluni settori. Esempio di lacune alla SRG SSR: non vi è armonizzazione nella contabilità analitica.
- Vi è un comportamento potenzialmente non-efficiente? Strutture, strumenti e processi della SRG SSR sono adatti per impedire un operato non-efficiente? Simili lacune possono essere valutate per lo più in termini qualitativi e sono quantificabili solo in taluni settori. Esempio di lacune alla SRG SSR: sfruttamento inadeguato delle sinergie a causa di un decentramento dei processi decisionali.
- Vi sono prove di un operato non-efficiente in taluni settori? In certi settori l'efficienza dell'operato può essere quantificata sulla base di confronti trasversali. Questo tipo di analisi è possibile soprattutto a livello degli stipendi (benchmark degli stipendi).

Nella sua verifica dell'efficienza il CDF ha tenuto conto anche del seguente quadro giuridico e politico:

- Il CDF ha rinunciato a esaminare singole trasmissioni, includendole semmai solo per illustrare situazioni generali comuni a tutte le trasmissioni. Benché il CDF condivida l'opinione dell'UFCOM secondo cui il divieto di ogni forma di sorveglianza sulla concezione e sulla produzione dei programmi (art. 56 cpv. 1 LRTV) si riferisca esclusivamente al periodo prima della diffusione degli stessi e non abbia nulla a che vedere con una verifica a posteriori dell'efficienza, esso ha – indipendentemente da ciò – ritenuto non opportuno fornire una valutazione delle singole trasmissioni nell'ambito della sua verifica, poiché in riferimento all'ingente entità dei costi non si sarebbero potute far valere considerazioni di carattere generale.
- Il CDF non ha esaminato in maniera sistematica le decisioni che rientrano nella libertà aziendale della SRG SSR: questo in virtù del divieto di effettuare „meri controlli d'opportunità” - divieto che impedisce alle autorità di vigilanza di intervenire fintantoché il comportamento della SRG SSR può essere considerato accettabile. Il che non significa però che non si potrebbe esaminare la questione di un operato efficiente nell'ambito della decisione che è stata presa.
- Nella valutazione dell'efficienza della SRG SSR si è pertanto concentrato sul grado di efficienza dell'operato alla luce del vigente quadro politico. Le condizioni quadro della SRG SSR (mandato di servizio pubblico, organizzazione istituzionale ecc.) si allontanano per principio da un'organizzazione orientata alla massima efficienza. Ai fini della trasparenza, il CDF ha esami-

nato i costi nella misura del possibile, senza tuttavia formulare raccomandazioni poiché, nell'ambito della verifica, il quadro normativo viene accettato così come è. Nella sua valutazione il CDF si è limitato a esaminare il grado di efficienza dell'operato della SRG SSR nell'attuale quadro politico.

1.4 Procedimento

Per svolgere questa analisi il CDF si è servito di due fonti in particolare. Ha visionato innanzitutto i dati e i documenti sulla situazione finanziaria e sulle procedure della SRG SSR. In secondo luogo ha intervistato responsabili della SRG SSR e altri esperti.

Ad eccezione dei settori d'indagine C1 e C2, tutte le altre analisi sono state effettuate dal CDF, che è stato affiancato dall'UFCOM. Per la trattazione dei settori d'indagine C1 e C2 sono stati commissionati 3 mandati esterni.

- l'IPMZ transfer (una divisione dell'Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung – istituto per le ricerche editoriali e mediatiche – presso l'Università di Zurigo) ha analizzato le prestazioni editoriali destinate al pubblico all'infuori della radio e della televisione, in particolare le presenze online delle unità aziendali (IPMZ transfer: Analyse des Verhältnisses zwischen Programmauftrag und weiteren Leistungen (analisi del rapporto tra il mandato di programma e le altre prestazioni), Josef Trappel (direzione del progetto) e Caroline Uhrmann con la collaborazione di Gabriele Siegert, Patrick Rademacher, Thomas Steinmaurer, Jeannette Steemers, Nathalie Sonnac, Zürich 2006). I risultati del mandato sono presentati in questo rapporto in prevalenza nel capitolo 9;
- Becker, Gechter & Partner, Bad Honnef, si è occupata degli aspetti commerciali di specifiche prestazioni della SRG SSR che esulano dal mandato vero e proprio in materia di programmi. Di particolare interesse la questione relativa al grado di trasparenza contabile esistente nell'ambito di queste prestazioni (Becker, Gechter & Partner: Analyse der kaufmännischen Aspekte der über den Programmauftrag hinausgehenden Leistungen der SRG SSR, Oliver Becker und Ursula Gechter, Bad Honnef 2006). I risultati del mandato sono presentati in diversi capitoli del presente rapporto;
- Ernst & Young AG, Zürich/Bern, ha analizzato in quali settori si possa migliorare il processo di adeguamento dei canoni della SRG SSR. I risultati sono presentati nel seguente rapporto: Ernst & Young AG: Analyse von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung von Gebührenanpassungen im Rahmen der Prüfung SRG SSR; Beat Sterchi, Christian Sauter, Zürich 2006). I risultati del mandato sono presentati in prevalenza nel capitolo 12 del presente rapporto.

Sotto la direzione del capo-progetto Tobias Bauer ha lavorato un team composto da altri quattro collaboratori del CDF (Denise Ehrhardt, Andreas Meyer, Charles Sarasin, Paul Sprecher) e uno dell'UFCOM (Andreas Meier), che hanno partecipato al progetto per periodi di tempo diversi. La direzione del progetto è stata assunta da un Comitato di pilotaggio composto da rappresentanti della direzione CDF.

Quanto alla SRG SSR, la responsabilità della collaborazione è stata affidata al Presidente del Consiglio d'amministrazione SRG SSR. Principale interlocutore è stato il responsabile del settore Finanze e Controlling SRG SSR. All'inizio della verifica la SRG SSR ha messo a disposizione del CDF, in un „dataroom“ presso la sede della Direzione generale, tutti i dati, i documenti, le informazioni e i fatti rilevanti per rispondere alle domande formulate nel mandato DATEC. Nel dataroom il

CDF aveva accesso all'intranet della SRG SSR e delle rispettive unità aziendali come pure al sistema SAP.

La collaborazione con la SRG SSR è stata molto buona. Alle richieste del CDF di informazioni supplementari e colloqui più approfonditi la SRG SSR ha sempre risposto in maniera cooperativa e celere. Gli intervistati si sono dimostrati disponibili e pronti a fornire informazioni utili ai fini dell'indagine.

La SRG SSR, ricevuto il rapporto di massima, ha potuto fornire il proprio parere sia oralmente che per iscritto. Nel presente rapporto si è tenuto conto delle osservazioni nella misura in cui condivise dal CDF. Entro fine aprile 2006 la SRG SSR farà sapere al DATEC la sua presa di posizione.

1.5 Struttura del rapporto

Nel capitolo 2 sono descritte la struttura e le prestazioni della SRG SSR. Questo quadro generale è utile per capire meglio le analisi che seguiranno. La situazione finanziaria della SRG SSR è esaminata a fondo nel capitolo 3 (sistema di finanziamento e strategia finanziaria, conto economico e bilancio, evoluzione costi e ricavi, inclusione delle partecipazioni). Il capitolo 4 mette a confronto la SRG SSR e le singole unità aziendali. Le procedure e gli strumenti della direzione aziendale SRG SSR sono descritti e valutati nel capitolo 5. Nei capitoli da 6 a 11 vengono approfondite diverse questioni specifiche. Il capitolo 6 si prefigge di chiarire se la SRG SSR sfrutti in maniera adeguata il potenziale dei proventi, in particolare quelli della pubblicità televisiva. Le questioni legate alla politica del personale o dei quadri sono analizzate nel capitolo 7, mentre nel capitolo 8 si esamina l'efficienza della gestione finanziaria in specifici settori (con particolare attenzione alla produzione dei programmi e agli immobili). La politica multimediale della SRG SSR è trattata nel capitolo 9. Il capitolo 10 approfondisce problematiche di fondo della struttura organizzativa e sonda le potenziali sinergie. Il tema della sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR è trattato nel capitolo 11, quello dei criteri e degli strumenti di valutazione del fabbisogno finanziario della SRG SSR nel capitolo 12. Chiude il rapporto il capitolo 13 che fornisce un riepilogo e una valutazione d'insieme delle considerazioni e raccomandazioni del CDF figuranti via via nel rapporto secondo l'ordine di trattazione.

L'Allegato contiene approfondimenti relativi ai dati presentati nel rapporto soprattutto sotto forma di grafici e tabelle. I dati statistici sulle varie evoluzioni si riferiscono al periodo 1999-2004, poiché la contabilità finanziaria consente un'analisi comparativa soltanto a partire dal 1999 (certificato Swiss GAAP RPC). I parametri più significativi che esulano dalla contabilità finanziaria vengono analizzati per periodi più lunghi nel passato e talvolta vengono forniti anche i dati di programmazione relativi al periodo 2006-2010 (secondo le prospettive finanziarie).

In linea di massima il rapporto tiene conto degli avvenimenti fino a fine 2005. In alcuni settori chiave vengono considerati anche fatti accaduti successivamente (viene p.es. riportata la nuova LRTV nella versione approvata dal Parlamento il 24 marzo 2006).

2 Struttura e prestazioni della SRG SSR

In questo capitolo vengono descritte le caratteristiche principali della struttura e delle prestazioni della SRG SSR. Il paragrafo 2.1) contiene una breve rassegna storica, cui segue una rappresentazione schematica della struttura societaria della SRG SSR (paragrafo 2.2). Dopo una panoramica generale delle prestazioni (paragrafo 2.3, vengono esaminate più da vicino le prestazioni di base e quelle complementari nel comparto radio (paragrafo 2.4) e TV (paragrafo 2.5), mentre il paragrafo 2.6 passa in rassegna gli altri tipi di prestazioni e il paragrafo 2.7 delinea le prospettive future dell'offerta di prestazioni. Seguono (paragrafo 2.8) le conclusioni sullo stato attuale e sull'evoluzione futura delle prestazioni. Questo ordine di trattazione è utile per capire meglio le analisi dei capitoli successivi.

2.1 Breve rassegna storica ¹

Nel 1931 viene fondata la Società svizzera di radiodiffusione (SSR), che riunisce in un'unica associazione le organizzazioni radiofoniche regionali del tempo e si vede attribuire dal Consiglio federale la concessione in esclusiva per la diffusione di programmi radiofonici in Svizzera. Negli anni '30 entrano in funzione i primi trasmettitori nazionali in tedesco, francese e italiano. Negli anni '50 viene lanciata la seconda rete radiofonica, che propone programmi culturali e di approfondimento destinati ad un pubblico minoritario (è tuttora così).

Nel 1957 viene rilasciata alla SRG SSR una concessione televisiva in esclusiva; in ognuna delle tre regioni linguistiche viene allestita una rete televisiva. Nel 1960 la Società svizzera di radiodiffusione prende il nome di "Società svizzera di radiotelevisione". La sigla SRG SSR rimane invariata. Nel 1958 in Svizzera si contano 1.3 milioni di abbonati radio e 50'000 abbonati TV. Nei due decenni successivi si assiste a un forte aumento del consumo, in particolare di quello TV. Nel 1981 gli abbonati radio in Svizzera raggiungono i 2.3 milioni, quelli TV i 2 milioni.

Nel 1983 il Consiglio federale liberalizza la legislazione sui media e autorizza le radio locali private e commerciali. La SRG SSR introduce la terza rete, destinata ad un pubblico giovanile. Nel 1991 la SRG SSR attua una profonda riforma strutturale. L'azienda si organizza come un'unione privata di associazioni ispirandosi al modello di holding retta dal diritto delle società anonime. Dopo l'entrata in vigore, nel 1992, della nuova legge sulla radiotelevisione, sorgono in Svizzera emittenti televisive private. La legge e la concessione SRG SSR sanciscono il mandato culturale della SRG SSR. Nel 1993 la SRG SSR lancia S Plus, il quarto canale TV nazionale che nel 1997 viene suddiviso in SF2, TSR2 e TSI2.

Nel 1999 la SRG SSR si dota di un nuovo marchio aziendale: SRG SSR idée suisse. "Idée suisse" diventa il marchio di qualità del servizio pubblico della SRG SSR. Nel 2001, grazie a una modifica della concessione, viene autorizzata la diffusione di SFinfo sul territorio nazionale. Lo stesso anno la Radio Svizzera Internazionale si trasforma in azienda multimediale, potenzia il suo portale www.swissinfo.org e inizia a smantellare i programmi su onde corte (che viene completato nell'ottobre del 2004). A partire dal 2003 la SRG SSR trasmette via satellite non solo le sue reti televisive, ma anche quelle radiofoniche, in tecnologia digitale. Da questo momento l'intera gamma di reti SRG SSR può essere captata in tutta la Svizzera e in Europa (i programmi TV criptati però

¹ Cfr. anche *SRG SSR idée suisse (2003)*, *Drack (2000)* e *Mäusli/Steigmeier (2006)*.

solo con la scheda Sat access). La ricezione dell'intera gamma di programmi radiofonici („lifestre- am“) e di alcune produzioni televisive è possibile in tutto il mondo attraverso internet.

2.2 La struttura societaria della SRG SSR

2.2.1 Panoramica generale

La Società svizzera di radiotelevisione SRG SSR idée suisse è un'unione di associazioni di cui chiunque può diventare socio. Questa unione di associazioni costituisce l'organizzazione istituzionale della SRG SSR e svolge funzione di tramite tra il pubblico e l'azienda. I suoi soci esercitano un influsso sulla SRG SSR proprio come gli azionisti di una società anonima. Considerato che la produzione radiotelevisiva vera e propria avviene a livello regionale nelle unità aziendali, viene a delinearsi una struttura societaria complessa che deve coniugare esigenze aziendali da un lato e principi sociali di organizzazione istituzionale dall'altro, erogazione decentralizzata di prestazioni da un lato e direzione centrale del gruppo dall'altro.

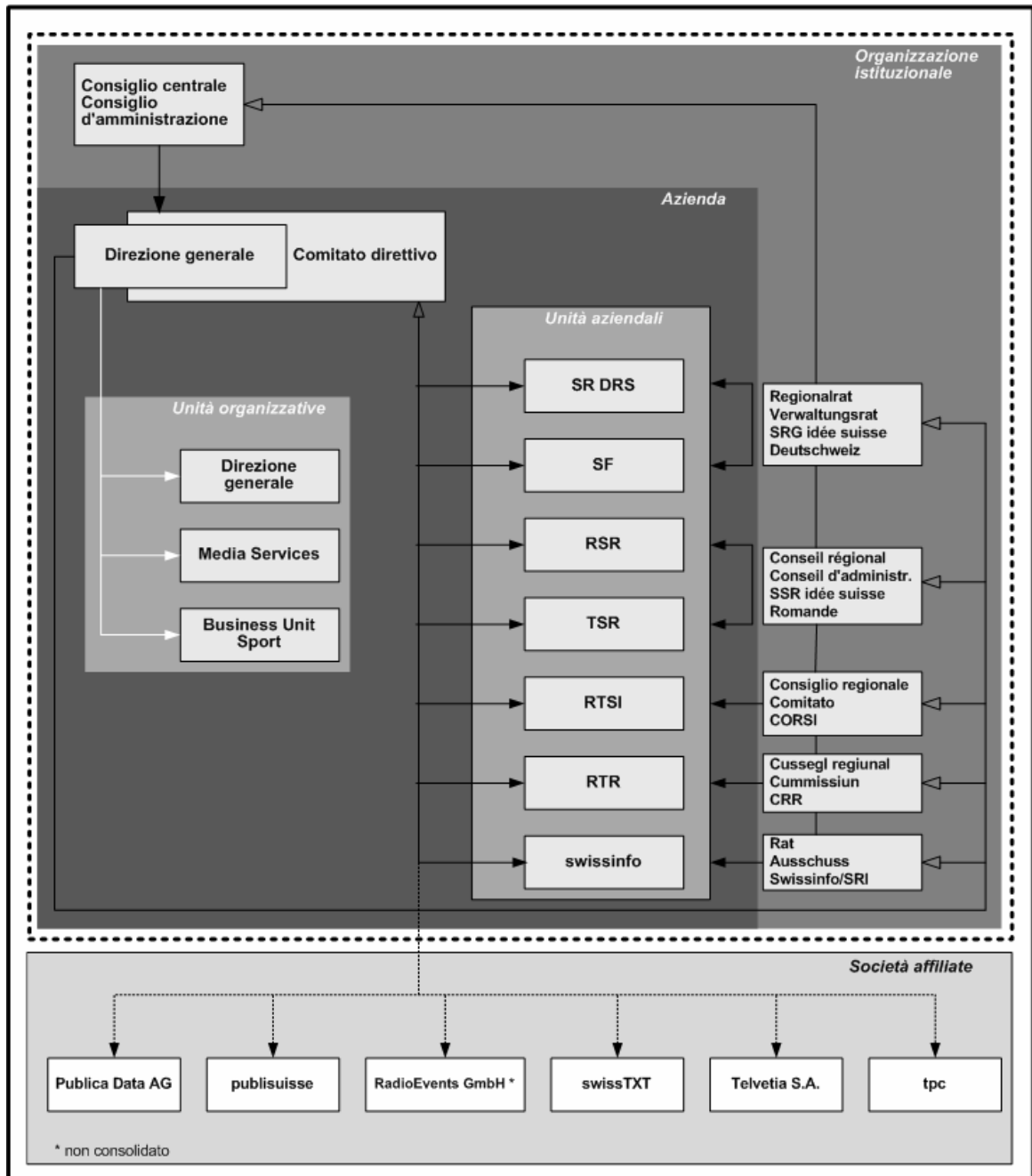
La struttura dell'organizzazione istituzionale, così come si presenta oggi, è stata delineata nei suoi tratti fondamentali nella prima metà degli anni '70, in collaborazione con la Hayek Engineering AG. Lo studio Hayek (Hayek 1975) si proponeva di ristrutturare l'organizzazione istituzionale della SRG SSR in maniera tale da garantire il rispetto dei seguenti principi: indipendenza istituzionale della radiotelevisione dallo Stato e da altri poteri, attenzione alle aspirazioni del pubblico in materia di programmi, libertà di concezione degli addetti ai programmi.

Sull'onda della riforma strutturale del 1991, che aveva visto la SRG SSR trasformarsi in sostanza in una holding retta dal diritto delle società anonime, nel 1997 si assiste a un profondo cambiamento della struttura della SRG SSR, che si adegua alle regole di una management-holding:

- autonomia operativa delle unità aziendali nell'ambito della strategia globale;
- passaggio dalla conferenza dei direttori a un Comitato direttivo snello, in cui siedono il Direttore generale e i Direttori delle unità aziendali (e oggi anche il Direttore generale aggiunto);
- controllo da parte del Comitato direttivo dei compiti principali della DG;
- concentrazione della DG sui principali compiti di holding;
- nuove regole di collaborazione tra i vari settori della DG e le unità aziendali (tra cui Controlling invece di Controllo);
- scorporo delle prestazioni all'unità centrale di Media Services Center (MSC);
- controllo delle prestazioni di rapporto cliente/fornitore attraverso la fatturazione dei costi completi.
- la struttura societaria della SRG SSR (**Figura 2**) si suddivide in azienda SRG SSR e organizzazione istituzionale SRG SSR.²

² Le rappresentazioni che seguono si basano sul rapporto di gestione della SRG SSR 2004.

Figura 2: Struttura della SRG SSR 2004



— Gruppo - - - - - Casa madre → Direttive ▷ Nomine

Fonte: Rapporto di gestione SRG SSR 2004 (modificato)

2.2.2 L'azienda SRG SSR idée suisse

L'Azienda SRG SSR è formata da sette unità aziendali: Schweizer Fernsehen (SF)³, Schweizer Radio DRS (SR DRS), Télévision Suisse Romande (TSR), Radio Suisse Romande (RSR), Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI), Radio e Televisiun Rumantscha (RTR) e Swissinfo/Radio Svizzera Internazionale. Il paragrafo 14.1.3 dell'Allegato traccia un breve ritratto delle singole unità aziendali.

Le tre unità organizzative⁴ Direzione generale (DG), Media Services (MSC) e Business Unit Sport (BUS) fanno da cornice nazionale alle unità aziendali. La DG è l'organo direttivo supremo del gruppo, con compiti di management. La BUS è l'unità che si occupa della compravendita dei diritti sportivi e di grossi eventi sportivi. MSC è l'unità di supporto in materia di management, produzione/distribuzione/coordinamento dei programmi e di ricerca sui media. Il paragrafo 14.1.2 dell'Allegato traccia un breve ritratto delle unità organizzative.

Le unità aziendali e le unità organizzative fanno capo al Direttore generale.

Il Comitato direttivo della SRG SSR è composto dal Direttore generale, dal Direttore generale aggiunto e dai Direttori delle singole unità aziendali.

L'Azienda SRG SSR controlla le società affiliate (partecipazioni con maggioranza azionaria superiore al 50%) Publica Data SA, publisuisse SA, RadioEvents Sagl (non consolidata), Teletext Svizzera SA/ Swiss TXT, Telvetia SA e tv production center Zürich AG. Il paragrafo 14.1.4 dell'Allegato traccia un breve ritratto delle società affiliate.

L'Azienda SRG SSR detiene inoltre diverse altre quote di partecipazione (con quote azionarie inferiori al 50%), che verranno trattate più nel dettaglio nel paragrafo 14.1.5 dell'Allegato.

La SRG SSR è inoltre impegnata in diverse cooperazioni soprattutto in ambito televisivo: cooperazione con PTV (finestra televisiva nazionale degli editori svizzeri), 3sat (fornitura di programmi culturali e collaborazione editoriale) e arte (canale europeo a vocazione culturale). Per una panoramica generale delle cooperazioni della SRG SSR vedere il paragrafo 14.1.6 dell'Allegato.

2.2.3 L'organizzazione istituzionale della SRG SSR idée suisse

La SRG SSR è un'unione di associazioni formata da quattro società (tre società e una società cooperativa) giusta gli articoli 60 e seguenti del Codice civile svizzero. L'organo supremo a livello nazionale è il Consiglio centrale. Esso si compone di 21 membri ed è paragonabile all'assemblea degli azionisti di una società anonima. Il Presidente e altri quattro membri, tra cui il Presidente di SRI/swissinfo, sono eletti dal Consiglio federale. Ogni società regionale nomina il Presidente e altri otto delegati. Quattro membri sono scelti direttamente dal Consiglio centrale.

Da quattro a sei membri del Consiglio centrale siedono nel Consiglio d'amministrazione (centrale) - in passato Comitato del Consiglio centrale CCC - che a sua volta è formato da sette a nove mem-

³ Fino a dicembre 2005 Schweizer Fernsehen DRS (SF DRS).

⁴ L'unità finanziaria (UF) descritta nel paragrafo 3.1 rappresenta inoltre un'unità organizzativa virtuale. Talvolta anche i Production Services (PROD) sono considerati un'unità organizzativa. Compito di PROD è produrre programmi televisivi a buon mercato e competitivi (p.es. acquisto comune di mezzi e materiale di produzione, pianificazione e dispo delle capacità produttive, cooperazione tra programmi e produzione). Nella sua forma attuale, però, PROD non ha tanto il carattere di un'unità organizzativa quanto invece di network che assegna via via gli incarichi ai collaboratori delle unità aziendali o delle società affiliate.

bri. Il Consiglio d'amministrazione, cui spetta l'alta direzione dell'intera l'azienda, esercita tutte le competenze che non sono espressamente riservata a un altro organo dalla legge, dello statuto o dal regolamento di gestione.

L'Organizzazione istituzionale della SRG SSR, che svolge una funzione di tramite tra il pubblico e la SRG SSR, comprende le quattro società regionali: SRG SSR idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), SSR idée suisse Romande (RTSR), Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI) e cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR). La loro missione è di produrre e diffondere programmi radiofonici e televisivi in base alla concessione del Consiglio federale e nell'ambito della politica aziendale della SRG SSR. Le società regionali SRG.D e RTSR sono a loro volta formate ognuna da 7 società membro⁵, costituite sotto forma di cooperative (e singolarmente di associazioni). Chiunque può diventare socio della CORSI, della CRR e delle società membro, che con le loro attività distaccate dall'azienda SRG SSR si fanno portatrici degli interessi dei vari gruppi della popolazione.

L'organo supremo della società regionale è il consiglio regionale, che svolge in prevalenza funzioni di controllo e di nomina.⁶ Il consiglio d'amministrazione (regionale), che viene eletto dal consiglio regionale, ha – nell'ambito delle direttive nazionali - compiti direttivi e di controllo sulle unità aziendali della rispettiva regione linguistica. Nei consigli d'amministrazione delle varie società regionali siede d'ufficio il Direttore generale della SRG SSR, il quale ha diritto di sottoporre le decisioni al Consiglio d'amministrazione SRG SSR. Se ha obiezioni contro una decisione del consiglio d'amministrazione regionale, la questione deve essere sottoposta al Consiglio d'amministrazione della SRG SSR, che decide.

Ciascuna società regionale dispone di un consiglio del pubblico che da un lato funge da ponte tra gli addetti ai lavori e l'utenza e, dall'altro, formula osservazioni e proposte all'attenzione dei professionisti della radiotelevisione. I membri delle società regionali possono essere nominati nei consigli del pubblico. In ciascuna regione linguistica, infine, esiste un organo di mediazione (o ombudsmann), istituito dal consiglio del pubblico, che analizza i reclami in materia di programmi.

I nomi delle persone che siedono nei vari organi figurano nell'Allegato, paragrafo 14.1.1.

2.3 Panoramica delle prestazioni della SRG SSR

2.3.1 La base: il mandato di servizio pubblico

„Il servizio pubblico è stabilito a livello politico e consiste nell'approvvigionamento di base in beni e servizi d'infrastruttura di buona qualità che siano accessibili a tutte le cerchie della popolazione e a tutte le regioni del Paese, alle stesse condizioni e a prezzi equi“ (Consiglio federale 2004, 5470). Con questa definizione del Consiglio federale il servizio pubblico viene equiparato al servizio universale e riguarda essenzialmente le infrastrutture nei settori postale, delle telecomunicazioni, dei media elettronici (radio e televisione), dei trasporti pubblici e delle strade. Il sistema politico deve garantire e disciplinare queste prestazioni laddove non sia il mercato a fornirle o laddove i

⁵ Deutschschweiz: Zürich-Schaffhausen, Bern-Freiburg-Wallis, Region Basel, Ostschweiz, Zentralschweiz, Aargau-Solothurn, Cuminanza rumantscha radio e televisiun, Suisse romande: Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais, Vaud.

⁶ Presso Swissinfo/SRI il Consiglio regionale si chiama «Rat Swissinfo/SRI» e coincide con il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR.

cittadini non possano usufruirne per ragioni di prezzo. Nel caso dei media elettronici è chiaro che il libero mercato non sarebbe in grado di fornire tutte le prestazioni desiderate o un'offerta sufficiente (per un approfondimento vedere: Kiefer 2001), e questo in sostanza perché non è possibile far pagare i radio-tele spettatori in base all'effettivo consumo.⁷ Ecco allora che i media elettronici sono costretti a ricorrere ad altre forme di finanziamento collettivo come il mercato pubblicitario o le tasse di ricezione radiotelevisive. Un finanziamento basato prevalentemente sulla pubblicità metterebbe a repentaglio gli obiettivi stessi del servizio pubblico, che rischierebbero di essere ignorati poiché, puntando la logica pubblicitaria su prodotti di massa, sarebbe impossibile finanziare con i proventi pubblicitari programmi destinati alle minoranze. Nel caso specifico della Svizzera, poi, un finanziamento esclusivamente o prevalentemente commerciale della TV non sarebbe economicamente fattibile a causa delle limitate dimensioni dei mercati regionali.

Rifacendosi al mandato generale della radiotelevisione sancito dalla Costituzione, la LRTV e la Concessione della SRG SSR concretizzano il mandato specifico alla SRG SSR (cfr. estratti di cui sotto). La SRG SSR deve adempiere il proprio mandato attraverso tutte le reti radiotelevisive, garantendo una programmazione equivalente in tutte le lingue ufficiali. Il mandato contempla la SRG SSR quale unica emittente nazionale di servizio pubblico, alla quale viene segnatamente richiesto di promuovere, attraverso le sue reti, la comprensione reciproca, la coesione e lo scambio tra le varie regioni, comunità linguistiche e culture, il rispetto degli stranieri in Svizzera e il contatto con gli svizzeri all'estero come pure la presenza della Svizzera oltreconfine e la sensibilità per le questioni legate a questa realtà. La SRG SSR deve inoltre contribuire alla libera formazione delle idee tra i radio-tele spettatori e favorire l'approfondimento dei rapporti politici, economici e sociali come pure la comprensione per gli altri popoli. Essa è infine tenuta a consolidare i valori culturali del Paese, stimolare l'attività culturale, favorire lo sviluppo culturale del pubblico, trasmettere contenuti formativi e dare spazio all'intrattenimento.

La nuova LRTV, che è stata varata dal Parlamento il 24 marzo 2006 e entrerà molto probabilmente in vigore all'inizio del 2007, rafforza il mandato di servizio pubblico della SRG SSR (cfr. estratti di cui sotto). L'articolo 24 cita espressamente i seguenti obiettivi della SRG SSR: libera formazione delle opinioni, sviluppo culturale, istruzione e intrattenimento. Anche con la nuova LRTV si rinuncia ad attuare il mandato generale di servizio pubblico sotto forma di vero e proprio mandato di prestazioni. D'ora in poi la SRG SSR dovrà tener conto delle esigenze delle persone affette da deficienze sensorie.

⁷ *Tecnicamente ciò è possibile con le pay-TV, che contrastano però con altri obiettivi del servizio pubblico.*

Il mandato legale alla SRG SSR

Costituzione federale

Art. 93 Radiotelevisione

...

² La radio e la televisione contribuiscono all'istruzione e allo sviluppo culturale, alla libera formazione delle opinioni e all'intrattenimento. Considerano le particolarità del Paese e i bisogni dei Cantoni. Presentano gli avvenimenti in modo corretto e riflettono adeguatamente la pluralità delle opinioni.

...

LRTV vigente (del 21.06.1991)

Art. 3 Mandato

¹ La radiotelevisione deve nel suo insieme:

- a. contribuire alla libera formazione delle opinioni degli ascoltatori e dei telespettatori, offrir loro un'informazione generale, diversificata e fedele, contribuire alla formazione e allo svago e incentivare il civismo;
- b. considerare le peculiarità del Paese e della sua popolazione, sensibilizzare il pubblico in merito e favorire la comprensione per altri popoli;
- c. promuovere la creazione artistica svizzera e stimolare la partecipazione degli ascoltatori e dei telespettatori alla vita culturale;
- d. consolidare i contatti con gli Svizzeri all'estero e promuovere la comprensione delle loro aspirazioni e curare l'immagine della Svizzera all'estero;
- e. incentivare le produzioni audiovisive svizzere, segnatamente il cinema;
- f. considerare per quanto possibile le produzioni europee.

² L'insieme dei programmi offerti nella zona destinataria non deve privilegiare partiti, interessi o ideologie.

³ Le diverse regioni del Paese devono ricevere un'offerta sufficiente di programmi radiotelevisivi.

Art. 26 Concessione e mandato

¹ Alla SSR è accordata una concessione per l'emittenza a livello nazionale e di regione linguistica.

² La SSR considera le particolarità del Paese e le necessità dei Cantoni nell'insieme dei suoi programmi. Tramite una concezione equilibrata dei programmi, contribuisce in particolare:

- a. allo sviluppo culturale del pubblico, rivolgendo la massima attenzione alla produzione svizzera, e
- b. alla libera formazione delle opinioni, in particolare proponendo un'informazione fedele, attenta in primo luogo agli avvenimenti di interesse nazionale e relativi alle regioni linguistiche.

³ Nei suoi programmi televisivi, la SSR dà spazio alla produzione audiovisiva svizzera.

Concessione SRG SSR (stato 25 giugno 2003)

Art. 3 Mandato in ambito di programmi

Nell'insieme dei suoi programmi radiotelevisivi, la SRG SSR assolve il proprio mandato con emissioni di uguale valore in tutte le lingue ufficiali. Nei suoi programmi promuove la comprensione reciproca, la coesione e gli scambi tra le regioni del Paese, le sue comunità linguistiche e culturali, tiene conto degli stranieri residenti in Svizzera, incentiva il contatto con gli Svizzeri all'estero, rafforza la presenza e la comprensione per gli interessi della Svizzera nel mondo.

Nuova LRTV (del 24 marzo 2006)

Art. 23 Principio

La SSR fornisce un servizio di pubblica utilità. Non ha scopo di lucro.

Art. 24 Mandato di programma

¹ La SSR adempie il mandato costituzionale nel settore della radiotelevisione (mandato di programma). In particolare:

- a. fornisce programmi radiofonici e televisivi completi e di pari valore a tutta la popolazione nelle tre lingue ufficiali;
- b. promuove la comprensione, la coesione e lo scambio fra le regioni del Paese, le comunità linguistiche, le culture e i gruppi sociali e tiene conto delle particolarità del Paese e dei bisogni dei Cantoni;
- c. promuove il mantenimento di strette relazioni fra gli Svizzeri all'estero e la patria nonché la presenza della Svizzera all'estero e la comprensione per le sue aspirazioni.

² Per la Svizzera romancia la SSR allestisce almeno un programma radiofonico. Peraltro, il Consiglio federale stabilisce i principi volti a considerare ulteriormente le esigenze radiofoniche e televisive di questa regione linguistica.

³ Il Consiglio federale stabilisce altresì i principi intesi a considerare le esigenze delle persone affette da deficienze sensorie. Esso determina in particolare in qual misura si debbano offrire ai non udenti trasmissioni speciali in linguaggio gestuale.

⁴ La SSR contribuisce:

- a. alla libera formazione delle opinioni del pubblico mediante un'informazione completa, diversificata e corretta, in particolare sulla realtà politica, economica e sociale;
- b. allo sviluppo culturale e al rafforzamento dei valori culturali del Paese nonché alla promozione della cultura svizzera, tenendo conto in special modo della letteratura svizzera, nonché delle opere musicali e cinematografiche svizzere, in particolare diffondendo produzioni svizzere e trasmissioni prodotte in proprio;
- c. all'educazione del pubblico, segnatamente tramite trasmissioni periodiche di contenuto formativo;
- d. all'intrattenimento.

⁵ Nelle trasmissioni informative importanti, esulanti dai confini linguistici e nazionali, la lingua dev'essere di regola utilizzata nella sua forma standard.

2.3.2 Classificazione delle prestazioni

Per poter analizzare la situazione finanziaria della SRG SSR occorre schematizzare le prestazioni, i costi e il loro finanziamento in maniera tale da poter svolgere un'analisi comparativa. Di seguito viene ripresa la suddivisione proposta dalla SRG SSR, vedere **Figura 3**:

- Occorre in primo luogo distinguere le attività legate ai programmi, che rappresentano il core business della SRG SSR. A margine di queste attività la SRG SSR svolge anche attività per terzi, affidate in prevalenza alle società affiliate. Per fare un esempio, publisuisse si occupa di acquisti pubblicitari anche per terzi e il tpc svolge incarichi di produzione per terzi. Oltre alle attività scorporate nelle società affiliate vi sono anche – in minor misura – quelle svolte per terzi in seno alla casa madre, come l'affitto di locali o l'assistenza tecnica a terzi.
- Tra le attività legate alla programmazione va distinta l'offerta commerciale, con cui s'intende non solo la pubblicità vera e propria, ma in senso più lato anche la sponsorizzazione e il product placement. Nell'offerta commerciale rientrano anche la vendita di prodotti nell'ambito dell'attività di programmazione - tra cui la rivendita di programmi e diritti ad altre emittenti o la vendita di merce promozionale legata alla programmazione (CD, DVD ecc.) - e infine anche i prodotti multimediali con fini commerciali, che possono di massima includere un'ampia gamma di prestazioni (cfr. capitolo 9). Rilevanti, in termini di ricavi, sono oggi solo i servizi con un valore aggiunto.
- Fulcro dell'offerta di prestazioni della SRG SSR sono le attività di programmazione vere e proprie, che comprendono le prestazioni di base, le prestazioni complementari e le prestazioni accessorie.
- Le prestazioni di base sono i programmi prodotti e diffusi nelle varie regioni linguistiche: si tratta dei programmi contemplati nella Concessione SRG SSR.

- Le prestazioni complementari comprendono le reti con poca o nessuna attività di programmazione o destinate ad un target specifico (come il canale d'informazione continua SF info o Swiss Satellite Radios). In questa categoria rientrano anche i contributi alle emittenti internazionali TV5, 3sat, Arte, Euronews e Swissinfo. Tutte le prestazioni complementari sono state date in concessione dal Consiglio federale (in parte nella Concessione SRG SSR, in parte con concessioni separate).
- Le prestazioni accessorie comprendono le offerte, date o non date in concessione, con carattere integrativo rispetto all'offerta di programmi vera e propria. Queste prestazioni possono essere riassunte in un unico termine: prodotti multimediali.⁸ Teletext è un servizio dato in concessione. Le altre offerte non sono oggetto di concessione separata. Particolare importanza è qui data alle presenze online, mentre ogni altra offerta multimediale non commerciale risulta al momento irrilevante.

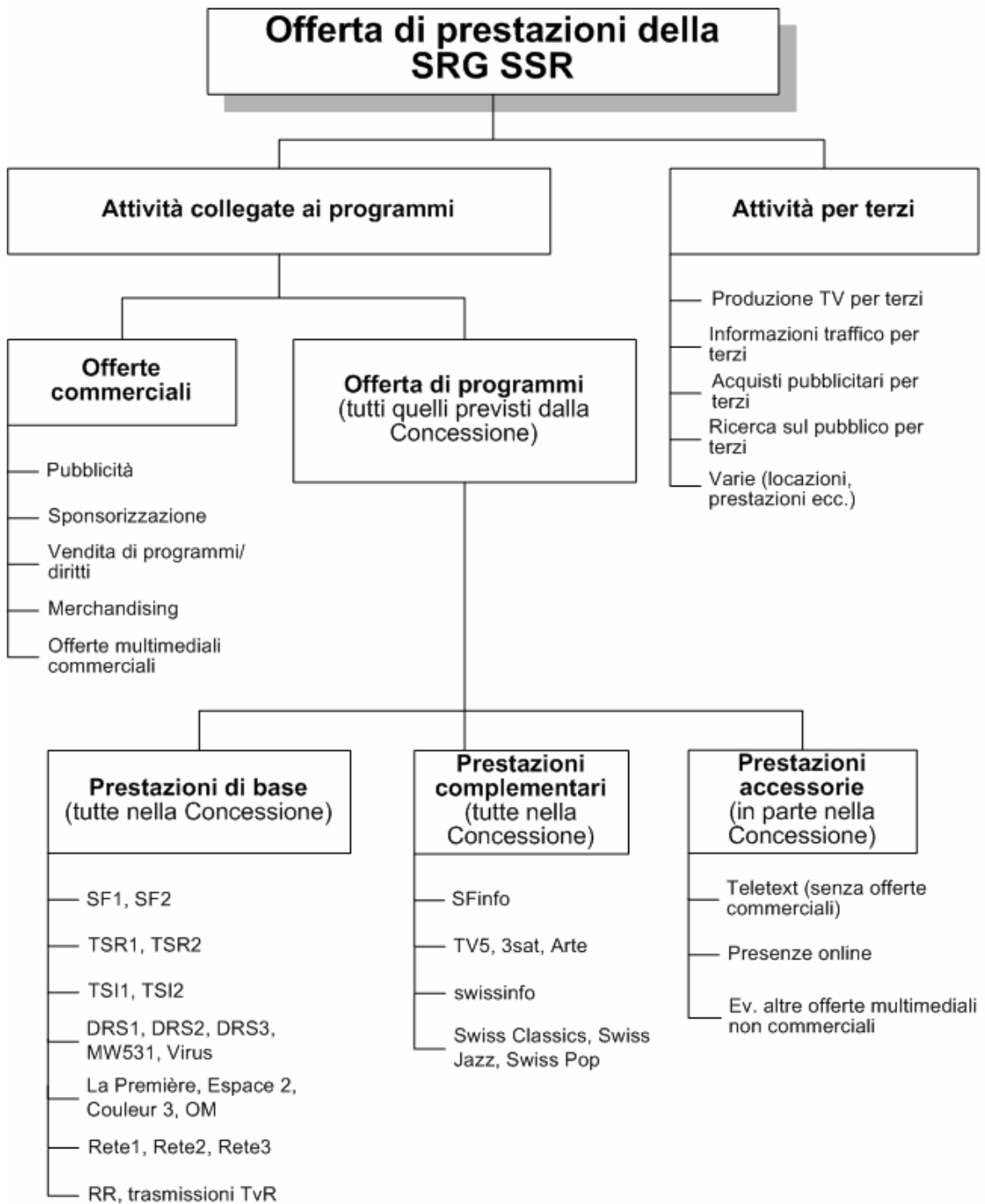
Secondo il CDF questa suddivisione si rivela utile per individuare gli elementi fondamentali dell'offerta di prestazioni, ognuno dei quali persegue obiettivi diversi. La SRG SSR, le sue unità aziendali e le società affiliate non sono però state in grado di catalogare in maniera esaustiva tutte le attività svolte per conto terzi, l'offerta commerciale e le prestazioni accessorie.

Raccomandazione 2.3.2

Nel rendiconto relativo all'offerta di prestazioni (e ai relativi costi e ricavi) la SRG SSR deve separare le prestazioni fornite a terzi e le offerte commerciali dalla gamma di programmi vera e propria. Quest'ultima va presentata distinguendo tra prestazioni di base, prestazioni complementari e prestazioni accessorie.

⁸ Queste offerte multimediali possono essere in generale allestite in maniera commerciale o non commerciale. Nel primo caso l'offerta figura nella sistemica tra le offerte commerciali. L'attribuzione raffigurata nella Figura 3 si basa sul carattere attuale. Se p.es. le presenze online fossero allestite in maniera commerciale (werbebanner ecc.), questa offerta dovrebbe essere spostata nelle offerte commerciali.

Figura 3: Classificazione delle prestazioni della SRG SSR



Fonte: elaborazione propria

2.4 Prestazioni di base e prestazioni complementari nel settore radiofonico

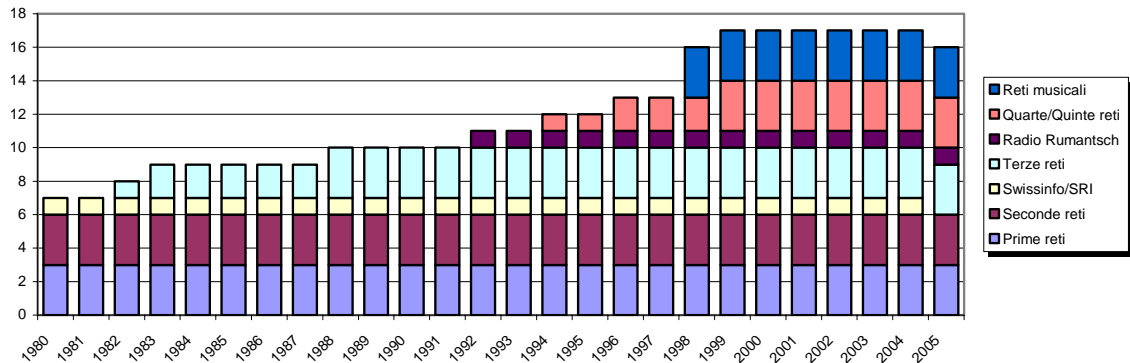
2.4.1 Numero di reti radiofoniche

Come mostra la **Figura 4** tra il 1980 e il 1999 il numero delle reti radiofoniche della SRG SSR è più che raddoppiato, passando da 8 a 17.⁹

- Le più vecchie sono le prime reti (trasmettitore nazionale entrato in funzione negli anni '30) nella Svizzera tedesca, nella Svizzera romanda e nella Svizzera Italiana. Destinate al grande pubblico, si occupano in prevalenza di attualità e informazione, affiancate da programmi destinati ai consumatori e programmi che offrono consigli agli ascoltatori, musica d'intrattenimento popolare.
- Le seconde reti, impiantate negli anni '50 in ognuna delle tre regioni linguistiche, sono di vocazione culturale: offrono programmi di approfondimento e contestualizzazione dei temi d'attualità, musica classica e jazz, ridiffusione di concerti e radiodrammi.
- Le terze reti sono nate negli anni '80 per contrastare le nuove emittenti private inseritesi nel panorama radiofonico delle tre regioni linguistiche. Si rivolgono tendenzialmente ad un pubblico più giovane; a prevalere è la musica, cui fanno da cornice programmi di animazione e informazione.
- Le quarte reti della Svizzera tedesca e della Svizzera romanda fanno la loro apparizione negli anni '90. Musigwälle 531 e Option Musique prediligono la musica leggera tradizionale e riprendono i notiziari delle prime reti.
- Dal 1999 Radio DRS propone anche Virus, la quinta rete destinata ai giovani che offre ai propri ascoltatori spazi musicali e di parlato, puntando sulla multimedialità e sull'interattività con il pubblico.
- Radio Svizzera Internazionale/swissinfo, nata negli anni '30, si rivolge agli Svizzeri che vivono all'estero, offrendo loro trasmissioni ad onde corte in diverse lingue. Da fine 2004 i programmi swissinfo non vengono più diffusi via radio, ma esclusivamente attraverso il sito internet.
- Radio Rumantsch, che si propone come rete indipendente dal 1992, si rivolge al grande pubblico di lingua romancia cui offre, oltre agli spazi musicali, notiziari e programmi di approfondimento sulla Svizra rumantscha.
- Nel 1998 sono state lanciate le nuove reti musicali specializzate di Swiss Satellite Radio (Swiss Classics, Swiss Jazz, Swiss Pop), nate in seguito all'interruzione della Filodiffusione avvenuta nel 1995.

Tra il 1999 e il 2004 il numero delle reti radiofoniche è rimasto costante, mentre nel 2005 è diminuito per l'interruzione delle radiodiffusioni della SRI. Attualmente le reti radiofoniche della SRG SSR sono quindi 16: 13 sono classificabili tra le prestazioni di base, le tre emittenti specializzate in musica fanno invece parte delle prestazioni complementari.

⁹ Le seguenti caratterizzazioni delle reti si basano su *Primo Piano SRG SSR 2005*.

Figura 4: Numero delle reti radiofoniche della SRG SSR, 1980-2005

Radio Svizzera Internazionale (SRI), pur comprendendo diversi servizi, viene catalogata come un'unica rete
 Fonte: SRG SSR idée suisse (2003)

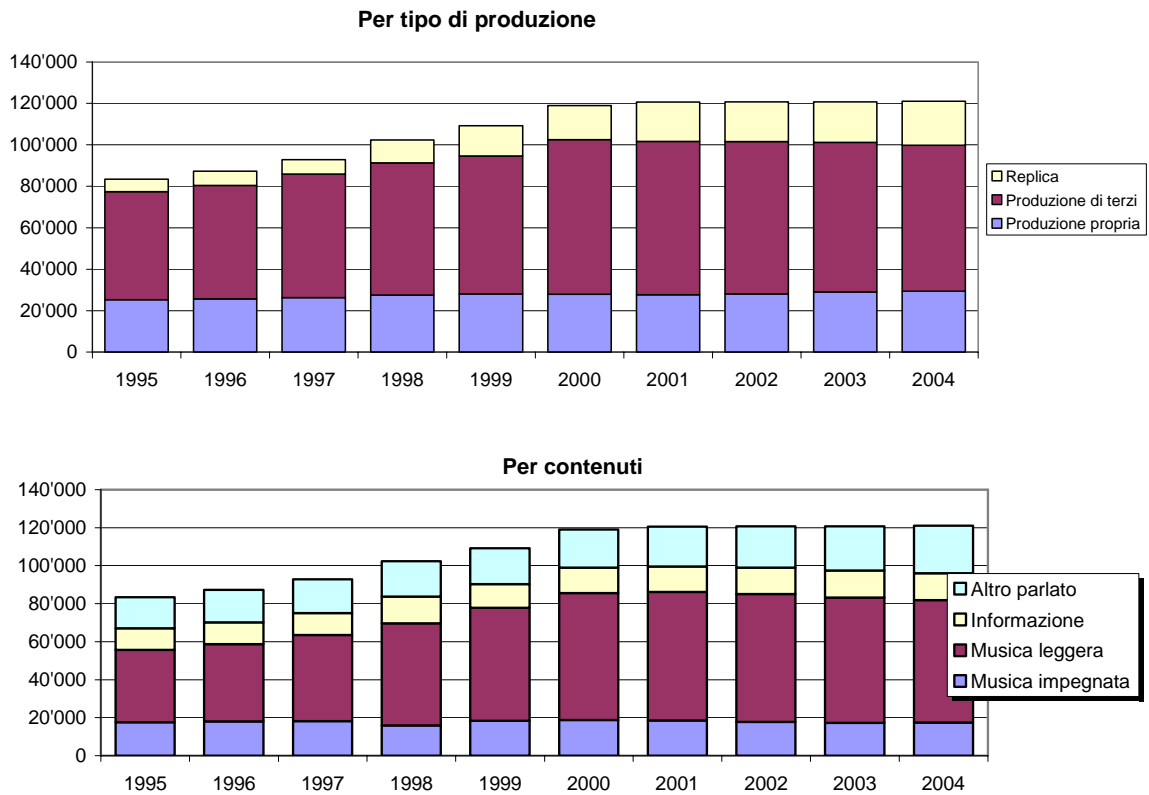
2.4.2 Ore di programmazione nelle prestazioni di base

Dal 2000 quasi tutte le reti radiofoniche offrono una programmazione non-stop 24 ore su 24 (equivalente a 8'760 ore l'anno per rete). L'evoluzione delle ore di trasmissione è quindi proporzionale all'evoluzione del numero delle reti. L'aumento delle ore di programmazione complessive illustrato nella **Figura 5** è dovuto all'entrata in scena delle quarte e quinte reti di SR DRS e RSR. Dal 2000 la programmazione complessiva è rimasta invariata a circa 120'000 ore di trasmissione all'anno. Il potenziamento negli ultimi anni dei radiogiornali regionali di DRS1 non ha avuto nessun effetto sulle ore di programmazione.

Nella seconda metà degli anni '90 sono comparse le quarte e quinte reti, che hanno comportato un aumento delle produzioni di terzi e delle repliche, mentre sono rimaste praticamente invariate le produzioni proprie. In questo periodo la configurazione per tipi di produzioni nelle prime, seconde e terze reti è rimasta sostanzialmente immutata. Se dal 2000 la composizione del palinsesto per produzione è rimasta generalmente costante, le percentuali di produzioni proprie e di repliche hanno registrato un lieve incremento, a fronte di un calo della percentuale delle produzioni di terzi.

In termini di contenuti l'inserimento della quarta e quinta rete ha comportato un forte aumento delle ore di diffusione di musica leggera, mentre il volume della musica impegnata, degli spazi informativi (attualità, notiziari, sport) e di altre trasmissioni parlate (culturali e d'intrattenimento) è rimasto costante. Dal 2000 la percentuale di musica (in particolare musica leggera) è diminuita, a fronte di un aumento della percentuale degli spazi parlati.

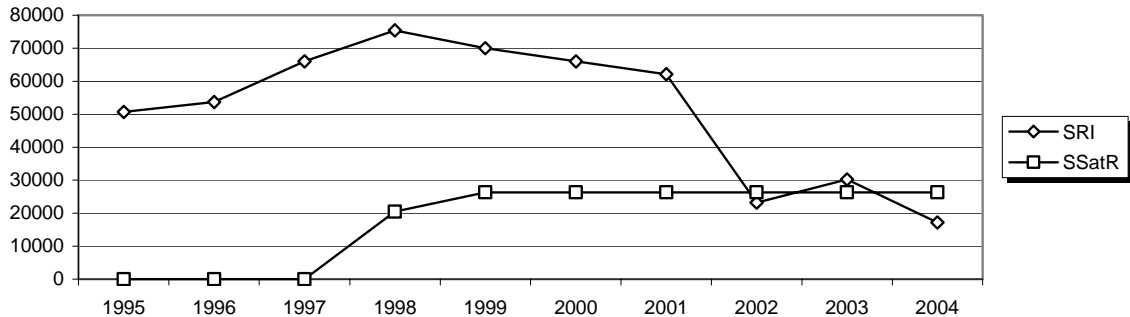
Figura 5: Struttura delle ore di programmazione radiofonica (prestazioni di base), 1995-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 20 e Tabella 21

2.4.3 Ore di programmazione nelle prestazioni complementari

Nelle prestazioni complementari il volume di ore di programmazione ha registrato forti variazioni nel periodo 1995-2004 (**Figura 6**). Se fino al 1998 la SRI segnava ancora un incremento (raggiungendo 75'000 ore), da allora il dato è andato via via diminuendo fino al completo smantellamento delle trasmissioni su onde corte nell'ottobre del 2004. Entrate in funzione nel 1998 e riunite sotto il nome di SSatR (Swiss Satellite Radio), le tre reti musicali propongono dal 1999 una programmazione non-stop 24 ore su 24 (per un totale di buone 26'000 ore l'anno).

Figura 6: Ore di programmazione radiofonica (prestazioni complementari), 1995-2004

Fonte: Dataroom SRG SSR

2.4.4 Consumo radiofonico

Un calo generale del consumo radiofonico

Da qualche anno a questa parte l'uso in generale del mezzo radiofonico è in calo in tutta la Svizzera (ad eccezione della Svizzera romanda prima del 2001). (Tabella 22 dell'Allegato). Nel 2001 è stato cambiato il metodo di rilevamento del consumo radiofonico: i dati a partire dal 2001 non possono pertanto essere confrontati direttamente con quelli degli anni precedenti.¹⁰ Tra il 1995 e il 2001 il consumo medio giornaliero è calato da 199 a 193 minuti nella Svizzera tedesca (reti SRG SSR da 100 a 97 minuti), da 171 a 148 minuti nella Svizzera italiana (reti SRG SSR da 116 a 111 minuti), a fronte invece di un aumento nella Svizzera romanda, dove il consumo radiofonico è salito da 129 a 142 minuti (per le reti SRG SSR si è registrata una regressione minima, da 66 a 65 minuti). Dal 2001 il consumo radiofonico generale è in calo in tutte e tre le regioni linguistiche (è passato da 115 a 106 minuti nella Svizzera tedesca, da 107 a 101 minuti della Svizzera romanda e da 109 a 103 minuti nella Svizzera italiana). La SRG SSR è invece riuscita a mantenere praticamente stabile dal 2001 il consumo della sua programmazione in tutte e tre le regioni linguistiche (calo da 87 a 86 minuti nella Svizzera tedesca, da 64 a 63 minuti nella Svizzera romanda e da 87 a 86 minuti nella Svizzera italiana).

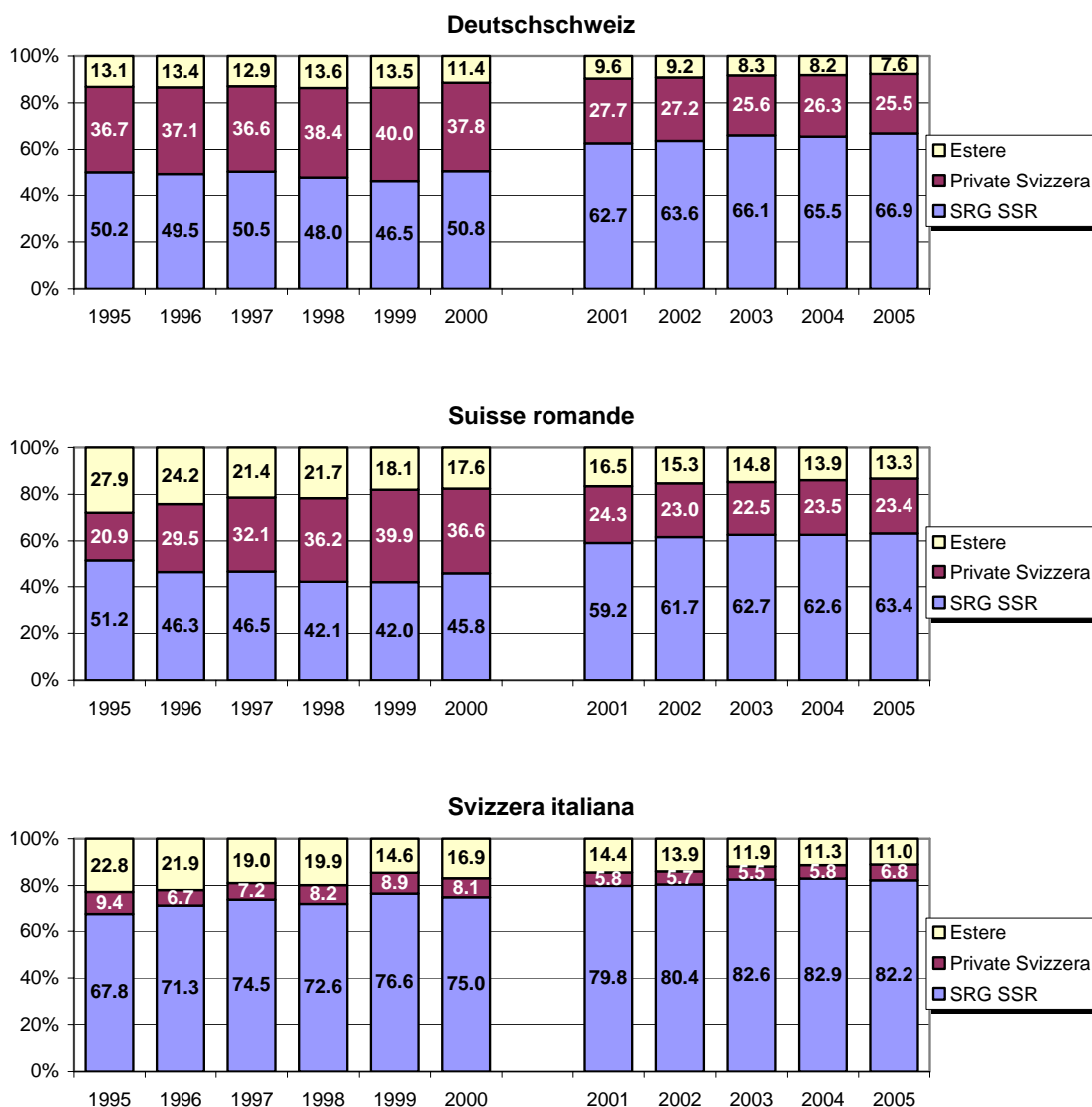
Quota di mercato della SRG SSR

Nel 2004 la quota di mercato delle reti radiofoniche SRG SSR raggiungeva nella Svizzera tedesca il 66% circa, nella Svizzera romanda il 63% e nella Svizzera italiana l'83% (**Figura 7**). Ad eccezione della Svizzera italiana, i principali concorrenti della SRG SSR sono le emittenti svizzere commerciali, con una quota di mercato pari a circa un quarto (26% nella Svizzera tedesca, 24% nella Svizzera romanda). Nella Svizzera italiana le emittenti locali private rappresentano il 6% del mercato. Le emittenti straniere rappresentano circa il 10% (8% nella Svizzera tedesca, 14% nella Svizzera romanda e 11% nella Svizzera italiana). Dopo le perdite di quote di mercato subite qui e là nella

¹⁰ Dal 2001 viene usato un nuovo sistema di rilevamento del consumo radiofonico (rilevamento automatizzato per mezzo dell'orologio Radiocontrol rispetto ai sondaggi a posteriori di prima). Il nuovo sistema fornisce valori d'uso più approfonditi in base al rilevamento.

seconda metà degli anni '90, negli ultimi anni la SRG SSR è riuscita a consolidare e aumentare lievemente in tutte e tre le regioni linguistiche la sua posizione di leadership nel settore radiofonico.

Figura 7: Quote di mercato nel comparto radio, 1995-2005



Differenze metodologiche ostacolano un confronto diretto tra i valori del periodo 1995-2000 e quelli del periodo 2001-2004. Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 23.

Quote di mercato delle singole reti SRG SSR

Come risulta chiaramente dalla **Tabella 1**, i leader incontrastati nelle rispettive regioni linguistiche destinarie sono le prime reti SRG SSR, che si rivolgono al grande pubblico degli ascoltatori (con una quota di mercato del 51% per Rete Uno nella Svizzera italiana, del 41% per La Première nella Svizzera romanda e del 40% per DRS1 nella Svizzera tedesca). Ad eccezione di DRS1, che nella Svizzera romanda raggiunge una quota di mercato del 2.5% e nella Svizzera italiana dell'8.1%, le quote di mercato delle reti nelle altre regioni linguistiche sono inferiori all'1%. Registrano quote di mercato inferiori al 5% nella propria regione linguistica Musigwälle 531 (3.5%), DRS2 (4.8%) e

Virus (con lo 0.1% soltanto) nella Svizzera tedesca, Espace 2 (3.3%) e Couleur 3 (4.0%) nella Svizzera romanda.

Tabella 1: Quote di mercato delle singole reti radiofoniche SRG SSR (in %), 2004

	Deutschschweiz	Suisse romande	Svizzera italiana
DRS1	40.1	2.5	8.1
Musigwälle 531	3.5
DRS2	4.8
DRS3	13.0
Virus	0.1
RSR La Première	0.4	40.8	0.9
Option Musique	..	7.8	..
Espace 2	..	3.3	..
Couleur 3	..	4.0	..
RSI Rete Uno	0.4	0.4	51.4
Rete Due	7.3
Rete Tre	12.1
Swiss Satellite Radios	2.1	1.8	1.9
andere SRG SSR	1.0	2.0	1.2
SRG SSR gesamt	65.5	62.6	82.9

Fonte: Dataroom SRG SSR

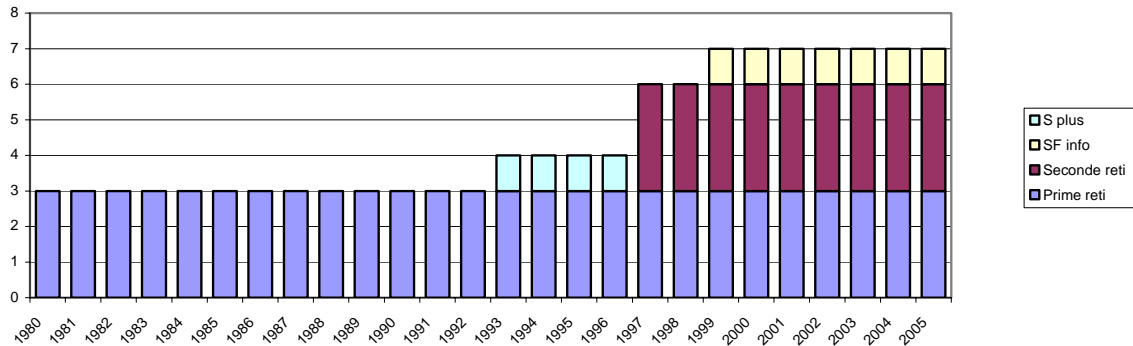
2.5 Prestazioni di base e prestazioni complementari nel settore televisivo

2.5.1 Numero di reti televisive

Come mostra la **Figura 8**, tra il 1980 e il 1999 il numero delle reti televisive della SRG SSR è più che raddoppiato, passando da 3 a 7.

- Le prime reti televisive della Svizzera tedesca, della Svizzera romanda e della Svizzera italiana, fondate negli anni '50, sono di natura generalista, si rivolgono cioè ad un vasto pubblico (notiziari, attualità, intrattenimento, telefilm e sport, produzioni proprie). Hanno un palinsesto ben definito, strutturato per giorni della settimana e fasce orarie: ecco spiegato il perché della loro incontrastata leadership.
- Le seconde reti sono state introdotte in tutte e tre le regioni linguistiche nel 1997, andando a sostituire Kanal S plus, la terza rete nata nel 1993 con copertura nazionale. Funzione chiave delle seconde reti è la trattazione di quegli eventi (in particolare sportivi) che per la loro natura scardinerebbero il rigido palinsesto delle prime reti. Il carattere delle seconde reti varia leggermente da regione a regione. Dalle altre si distingue soprattutto la TSR2, i cui programmi sono destinati a specifici gruppi target (durante il giorno per lo più ai bambini e ai giovani). SF2 si rivolge ad un pubblico molto variegato, cui propone, oltre a telecronache sportive, programmi per bambini, film e telefilm nonché eventi di vario genere, anche le trasmissioni di PresseTV. La TSI2, infine, manda in onda soprattutto film e repliche.
- Nel 2000 è entrata in servizio SF info, catalogata tra le prestazioni complementari. Si tratta di un canale d'informazione e aggiornamento continuo senza pubblicità, gestito dalla SF, attraverso il quale Presse TV può mandare in onda le sue trasmissioni, anche con contenuti pubblicitari.

Figura 8: Numero delle reti televisive della SRG SSR, 1980-2005



Non vi figurano 3sat, TV5 e Arte
Fonte: Bilancio d'utilità SRG SSR

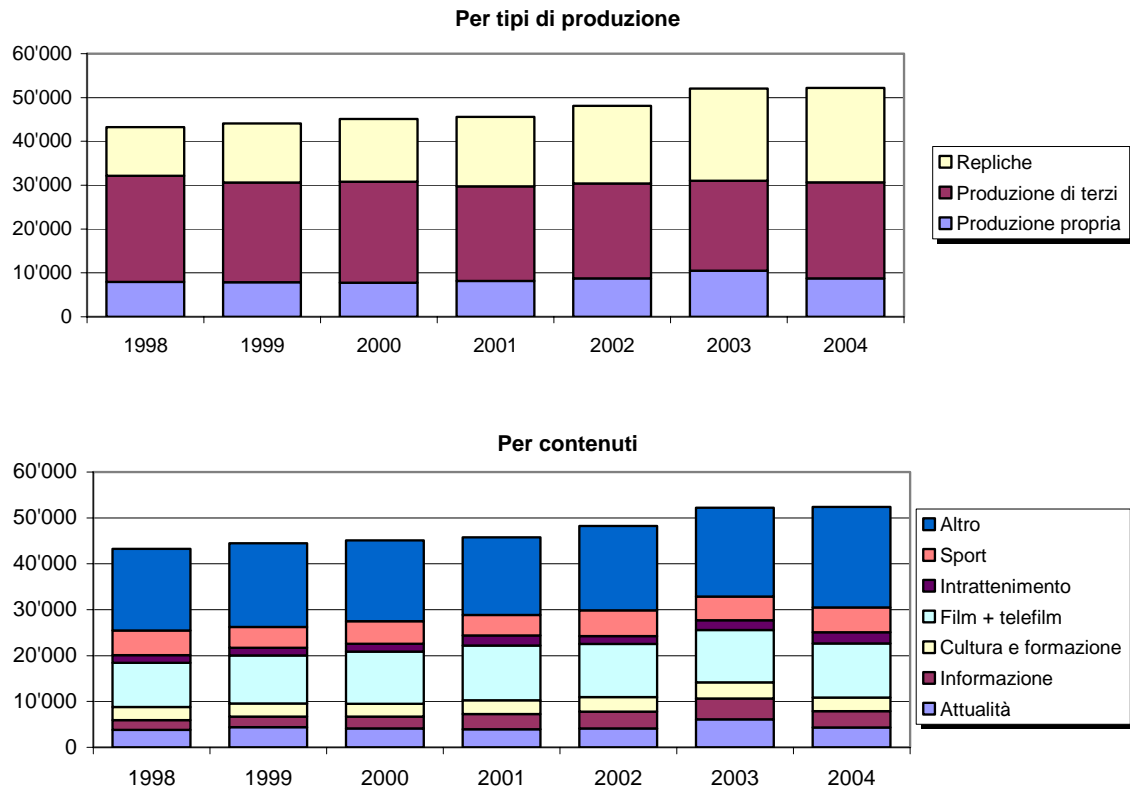
2.5.2 Ore di programmazione nelle prestazioni di base

Siccome i dati sulle ore di programmazione nel comparto televisivo sono disponibili solo a partire dal 1998, essi comprendono – per l'intero periodo di rilevamento – le prime e le seconde reti di ognuna delle regioni linguistiche (**Figura 9**). Dal 1998 al 2003 il volume complessivo delle ore di programmazione ha registrato un ulteriore aumento ed è salito da 43'000 ore circa a 52'000 ore circa. Questo incremento è spiegato dall'aumento delle reti con programmazione non-stop 24 ore su 24, che a partire dal 2003 rappresentano la totalità delle reti, con un volume annuo complessivo di circa 52'000 ore di programmazione.

La programmazione 24 ore su 24 delle reti è resa possibile dalle repliche. Il volume delle produzioni proprie e di terzi è rimasto nel complesso stabile, con un lieve aumento della percentuale di produzioni proprie nel periodo 1998-2004 a scapito di quelle di terzi.

Nessuna variazione di rilievo nella struttura delle ore di programmazione in base ai contenuti, ad eccezione del 2003, in cui la percentuale dell'informazione e dell'attualità ha registrato un notevole incremento. Questa progressione può essere ricondotta in prevalenza agli eventi di politica interna, tra cui le votazioni (Consiglio nazionale, Consiglio degli Stati e Consiglio federale), e ad eventi di politica estera (la guerra in Iraq).

Figura 9: Struttura delle ore di programmazione televisiva (prestazioni di base), 1995-2004

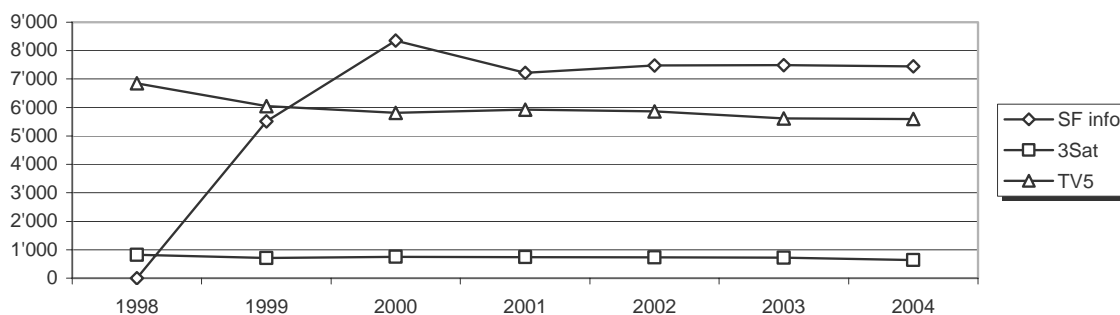


Fonte: Dataroom SRG SSR (Allegato Tabella 24 e Tabella 25)

2.5.3 Ore di programmazione nelle prestazioni complementari

L'evoluzione delle ore di programmazione di SF info, 3sat e TV5 è illustrato nella **Figura 10** (mancano i dati relativi a Arte e Euronews). Dal 2001 le ore di programmazione sono rimaste sostanzialmente stabili: 7'500 ore circa per SF info, quasi 6'000 ore per TV5 e circa 700 per 3sat.

Figura 10: Ore di programmazione televisiva (prestazioni complementari), 1998-2004



Dati non disponibili per ARTE e Euronews
Fonte: Dataroom SRG SSR

2.5.4 Consumo TV

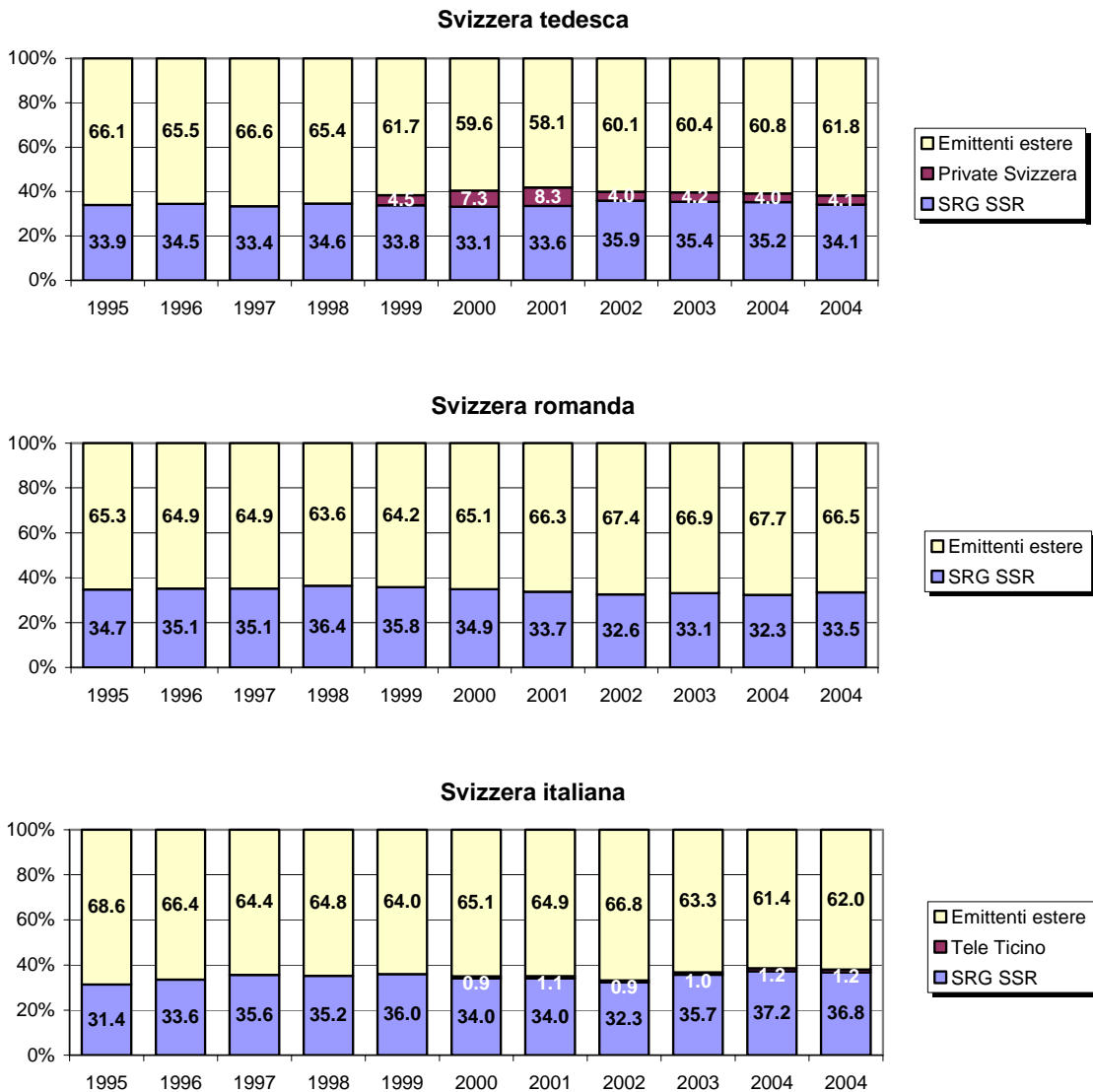
Un aumento generale del consumo TV

Negli ultimi anni il consumo TV è aumentato in tutta la Svizzera (Tabella 26 dell'Allegato). Tra il 1995 e il 2004 il consumo medio giornaliero è passato nella Svizzera tedesca da 128 a 148 minuti (reti SRG SSR da 44 a 52 minuti), nella Svizzera romanda da 149 a 173 minuti (reti SRG SSR da 51 a 56 minuti) e nella Svizzera italiana da 157 a 178 minuti (reti SRG SSR da 49 a 66 minuti).

Quota di mercato della SRG SSR

Nel 2004 la quota di mercato della SRG SSR raggiungeva nella Svizzera tedesca il 35% circa, nella Svizzera romanda il 32% e nella Svizzera italiana il 37% (**Figura 11**). A differenza del settore radiofonico, nel mercato TV le emittenti private svizzere rappresentano una realtà marginale. I concorrenti della SRG SSR sono le emittenti straniere, le cui quote di mercato oscillano tra il 61 e il 68% a seconda della regione linguistica, regioni che registrano per altro una diversa evoluzione della posizione di mercato della SRG SSR. Nella Svizzera tedesca la quota di mercato è rimasta molto stabile, oscillando tra il 33 e 35%: dal 2000 al 2002 si è registrato un aumento pari a circa 3 punti percentuali, dal 2002 al 2005 un calo di circa 2 punti percentuali. Nella Svizzera romanda la quota di mercato è cresciuta tra il 1995 e il 1998, ha poi segnato una continua regressione fino al 2004 e si è ripresa nel 2005 grazie all'introduzione di specifiche misure. Nella Svizzera italiana la quota di mercato della SRG SSR negli ultimi dieci anni si è notevolmente rafforzata.

Figura 11: Quote di mercato nel settore televisivo, 1995-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 27

Quote di mercato per singole reti SRG SSR

Anche nel settore televisivo le prime reti della SRG SSR sono, come per la radio, i leader indiscussi sul mercato in tutte le regioni linguistiche (Tabella 2). Nella Svizzera tedesca e nella Svizzera romanda la quota di mercato delle reti SRG SSR è di quasi il 25% ciascuna e nella Svizzera italiana raggiunge il 27% circa. Ad eccezione di SF1, che nella Svizzera romanda raggiunge una quota di mercato dell'1.3% e nella Svizzera italiana dell'1.6%, le quote di mercato delle prime reti nelle altre aree linguistiche sono inferiori all'1%. Le seconde reti registrano, nelle rispettive aree linguistiche, quote di mercato che vanno dal 6% al 9% circa (5.7% per TSR2, 7% per TSI2 e 8.9% per SF2). SF info raggiunge appena lo 0.8%.

Tabella 2: Quote di mercato delle singole reti televisive SRG SSR (in %), 2004

	Deutschschweiz	Suisse romande	Svizzera italiana
SF1	24.8	1.3	1.6
SF2	8.9
SF info	0.8
TSR1	0.3	24.6	0.8
TSR2	..	5.7	..
TSI 1	0.1	0.2	27.1
TSI 2	7.0
Altre SRG SSR	0.3	0.5	0.7
Totale SRG SSR	35.2	32.3	37.2

Fonte: Dataroom SRG SSR

2.6 Altre prestazioni

Per quanto riguarda le altre prestazioni della SRG SSR si possono fare solo delle considerazioni sulla loro evoluzione e sul loro consumo.

2.6.1 Prestazioni accessorie alla programmazione

Teletext

Il Teletext, gestito dalla società affiliata SwissTXT, offre un servizio informativo e di supporto su tutti i canali televisivi della SRG SSR. Nel primo trimestre del 2004 Teletext ha raggiunto una quota di 1.3 milioni di spettatori al giorno sulle emittenti SRG SSR (buoni 900'000 su SF1+2, buoni 300'000 su TSR1+2, quasi 100'000 su TSI1+2). La quota di mercato di Teletext SRG SSR è del 65% circa. Teletext offre inoltre il servizio di sottotitolazione dei programmi televisivi per audilesi e per coloro che non padroneggiano a sufficienza la lingua della trasmissione. Nel periodo 1995-2004 il volume dei programmi SRG SSR sottotitolati da Teletext è sensibilmente aumentato. Nel 2004 il numero di ore di programmazione sottotitolata è stato di 3'148, ovvero il 129% in più rispetto al 1995 (1'376 ore).

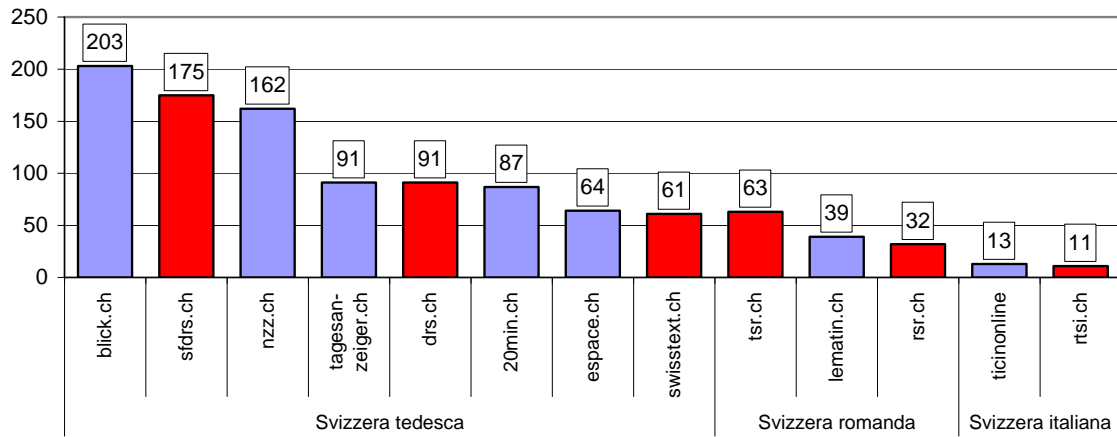
Presenze online

Da qualche anno a questa parte (in generale dal 2001), tutte le 7 unità aziendali della SRG SSR hanno un proprio sito internet.¹¹ Per ora non si sa molto sul loro uso ed è impossibile confrontare i dati degli ultimi anni.

Come si vede nella **Figura 12**, in tutte le aree linguistiche i siti delle unità aziendali SRG SSR sono i più visitati nel settore dei media. Nella Svizzera romanda il sito di TSR si piazza indiscutibilmente al primo posto, mentre nella Svizzera tedesca e nella Svizzera italiana i siti più cliccati nel comparto mass-media sono quelli del settore stampa. Va detto che il rilevamento Unique Visitors non è molto attendibile, poiché non si tiene conto dell'intensità del consumo dei siti. Quelli delle unità aziendali SRG SSR registrano tempi di permanenza relativamente inferiori. Se da un lato i dati relativi all'Unique Visitors sono buoni, dall'altro è chiaro che i siti SRG SSR hanno ancora un notevole potenziale da sfruttare per aumentare i tempi di permanenza.

¹¹ Anche le unità organizzative dispongono di presenze online, che sono però prive di offerte editoriali.

Figura 12: Consultazione dei principali siti nel settore media per regione linguistica, 2004 (media mensile Unique Visitors)

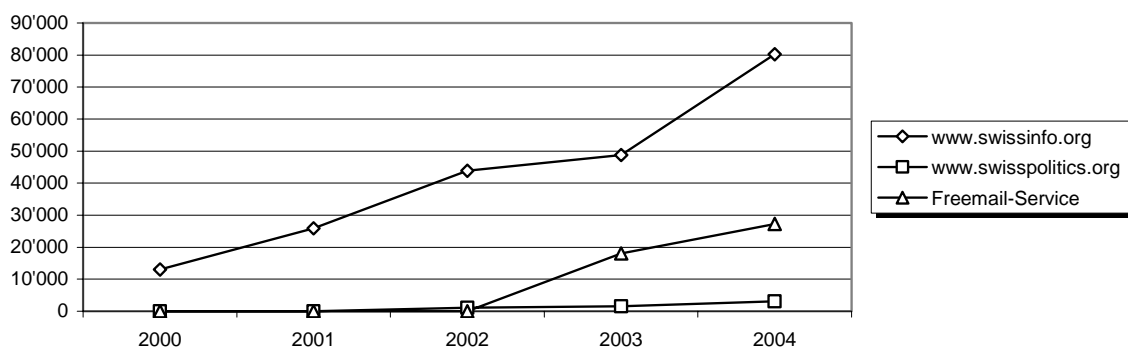


Unique Visitors: numero assoluto delle persone che in un determinato lasso di tempo visitano almeno una volta un dato sito. Non si tiene conto del tempo di permanenza sul sito. I dati si riferiscono unicamente al consumo privato (e non professionale).

Fonte: Dataroom SRG SSR (Servizio di ricerca SRG SSR)

Dal 1999 swissinfo/SRI gestisce la piattaforma internet www.swissinfo.org. Il sito principale www.swissinfo.org è corredato da offerte e servizi speciali (www.swisspolitics.org, www.swissinfo-geo.org, www.swisshelpdesk.org) e mette inoltre a disposizione degli utenti un servizio di freemail. Queste offerte, destinate ad un pubblico residente all'estero, non possono essere direttamente confrontate, in termini di consumo, con gli altri siti della SRG SSR. Nel periodo 2000-2004 vi è stato un forte incremento delle Page View (**Figura 13**).

Figura 13: Consumo dell'offerta Internet di Swissinfo (in 1'000 Pageviews), 2000-2004



Page Views: numero di volte in cui viene cliccata una pagina HTML dotata di pixel.

Fonte: Dataroom SRG SSR (Rapporti di gestione swissinfo)

2.6.2 Offerte commerciali legate ai programmi

Solo una piccola parte delle offerte commerciali legate ai programmi può essere quantificata: la loro evoluzione quantitativa è data in definitiva dall'evoluzione dei ricavi generati (vedere paragrafo 3.6).

Solo per la pubblicità televisiva è possibile fare un'analisi dell'evoluzione in base al numero di ore complessive. Tra il 1998 e il 2004 le ore di pubblicità trasmesse sulle emittenti SRG SSR sono aumentate di oltre il 50%, passando da 1'372 a 2'072. Le emittenti SF info, 3sat, TV5 e Arte non trasmettono pubblicità: gli spazi pubblicitari sono pertanto suddivisi tra le prime e seconde reti delle tre regioni linguistiche. Nel 2004 in cima alla classifica, e distanziata dalle altre reti, troviamo la TSR1 con abbondanti 600 ore, seguita da SF1 con quasi 500 ore, TSI1 con circa 400 ore, TSR2 e SF2 con circa 250 ore ciascuna e TSI2 con appena 100 ore. Tra il 1998 e il 2004 si sono registrati forti incrementi soprattutto per TSR1 (+166 ore), SF2 (+162 ore) e TSR2 (+147 ore).

2.6.3 Attività per terzi

Quantificare le attività svolte per terzi è praticamente impossibile. Ci occuperemo di queste attività nel paragrafo 3.7, in cui le analizzeremo in termini di costi e ricavi.

2.7 Prospettive per il futuro

2.7.1 Strategia della SRG SSR relativa alle prestazioni

La strategia della SRG SSR in materia di prestazioni è definita in „Strategia.08 SRG SSR“, documento redatto dal Comitato del Consiglio Centrale (oggi Consiglio d'amministrazione) in data 6.10.2003. La strategia, che si riferisce al quinquennio 2003-2008, viene riesaminata ogni anno dal Comitato direttivo e dal Consiglio d'amministrazione della SRG SSR i quali, all'occorrenza, l'adequano alle nuove circostanze e ad eventuali modifiche del quadro giuridico.

Le direttive strategiche riguardano anche le singole prestazioni:

- ad eccezione delle reti tematiche nazionali e di Swissinfo, le reti radiotelesive e le offerte multimediali sono improntate innanzitutto alle esigenze del pubblico di ciascuna regione linguistica;
- nel settore TV viene riconfermata l'offerta di programmi attuale;
- anche nel settore radiofonico viene riconfermata l'offerta di programmi attuale;
- l'introduzione di altre reti radiotelesive dipende da criteri strategici e di economia aziendale, dalle nuove aspettative del pubblico e dagli sviluppi tecnologici;
- nel settore multimediale la SRG SSR persegue la strategia del valore aggiunto. Le reti radiotelesive devono essere corredate e affiancate da servizi online con contenuti legati ai programmi, la cui gestione spetta alle unità aziendali (per maggiori informazioni cfr. capitolo 9).

2.7.2 Previsioni contenute nelle prospettive finanziarie

Nelle prospettive finanziarie 2005-2009 non vi è nessun riferimento a possibili variazioni dell'offerta di prestazioni. Le prospettive finanziarie 2006-2010, rese note solo nella fase conclusiva della verifica del CDF e pertanto non incluse in maniera sistematica nella presente analisi, rispecchiano

il pacchetto di misure varato nella seconda metà del 2005, che potrebbe comportare anche la cancellazione di prestazioni di programma nelle unità aziendali (per maggiori informazioni cfr. paragrafo 3.4.6).

2.8 Conclusioni sullo stato attuale e sull'evoluzione delle prestazioni

Le conclusioni cui si è giunti in merito allo stato attuale e all'evoluzione delle prestazioni della SRG SSR possono essere così riassunte:

- Negli anni '90 si è registrata ancora una fase di notevole espansione delle prestazioni in termini sia di numero di reti sia di ore di trasmissione.
- Dal 2000 non è stata lanciata nessuna nuova rete e l'andamento delle ore di programmazione è rimasto pressoché stabile (nel comparto TV le ore di programmazione sono aumentate ancora per un crescente ricorso alle repliche). L'espansione più marcata si è avuta nelle nuove offerte online. Sviluppi minori in termini quantitativi o qualitativi hanno interessato svariati settori (p.es. ampliamento dei radiogiornali regionali di SR DRS, migliore distribuzione).
- A partire dal 2000 sono stati creati e potenziati i siti delle varie unità aziendali.
- Globalmente la SRG SSR mantiene una buona posizione di mercato. Ha saputo tener testa e superare la sfida degli anni '90 di una concorrenza interna ed esterna più agguerrita, con quote di mercato in lieve rialzo quasi ovunque.
- Le quote di mercato complessive delle reti SRG SSR nelle tre regioni linguistiche sono più o meno allo stesso livello: circa due terzi nel comparto radio e circa un terzo nel comparto TV, con valori più elevati nella Svizzera italiana.
- I mercati all'interno delle tre regioni linguistiche presentano realtà molto distinte. Nelle altre aree linguistiche le reti della SRG SSR detengono quote di mercato minime.¹²
- Per quanto riguarda le singole reti SRG SSR all'interno delle rispettive regioni linguistiche, le quote di mercato variano notevolmente.
- Sulla base della strategia e delle prospettive finanziarie, l'offerta di prestazioni rimane stabile anche per il futuro. Con l'attuazione delle misure di risparmio a partire dal 2006 si deve però mettere in conto la soppressione di singole prestazioni anche nell'ambito dei programmi.

¹² Ciononostante la SRG SSR deve, in virtù delle vigenti normative (art. 28 LRTV, art. 61ss Concessione), provvedere alla distribuzione nelle altre aree del Paese (p.es. diffusione delle prime reti in tutta la Svizzera, digitalizzazione, diffusione via satellite di trasmissioni in romanciot), cfr. anche paragrafo 3.5.

3 Situazione finanziaria della SRG SSR

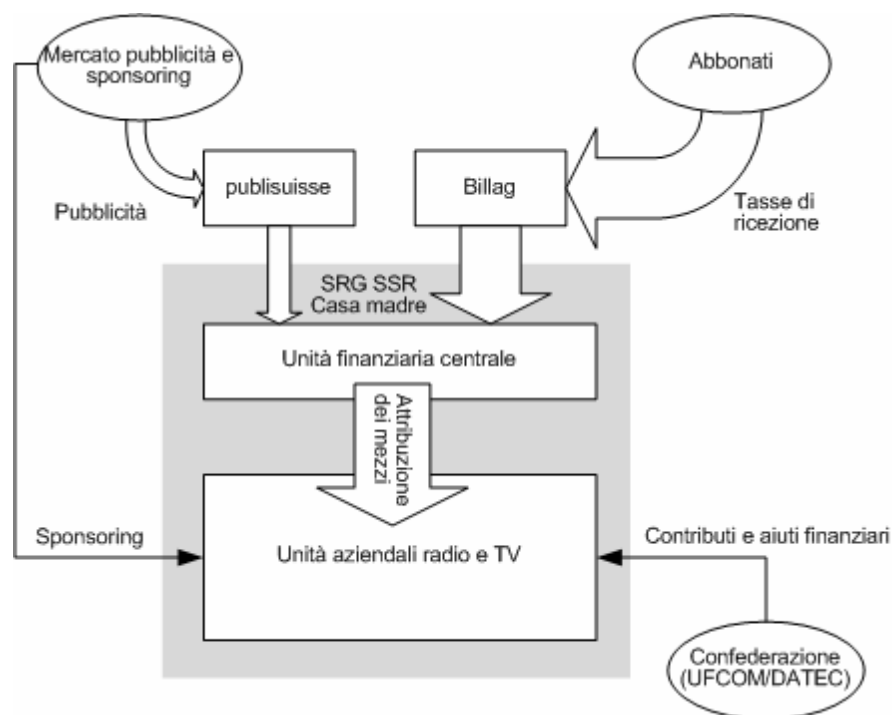
L'analisi della situazione finanziaria della SRG SSR percorre diverse tappe. Il paragrafo 3.1 offre una panoramica generale del sistema di finanziamento, mentre la strategia finanziaria della SRG SSR è spiegata e discussa nel paragrafo 3.2. La presentazione del conto economico e del bilancio (paragrafo 3.3) è seguita da un'analisi dei costi per tipi di spesa e unità aziendali/organizzative (paragrafo 3.4). Chiude questa parte una trattazione approfondita dei costi di „idée suisse“ (paragrafo 3.5). Nel paragrafo 3.6 l'analisi viene ripetuta in riferimento ai ricavi. Costi e ricavi delle attività svolte per terzi e delle prestazioni accessorie, non incluse prima, sono descritte in maniera schematica nel paragrafo 3.7. Il paragrafo 3.8 affronta il tema della trasparenza contabile. Le conclusioni sulla situazione finanziaria della SRG SSR sono raccolte nel paragrafo conclusivo 3.9.

3.1 Panoramica del sistema di finanziamento della SRG SSR

3.1.1 Fonti principali di finanziamento e flusso di fondi

Le tasse di ricezione radio-TV rappresentano circa i tre quarti dei ricavi complessivi e sono pertanto la fonte principale di finanziamento della SRG SSR idée suisse. Sono disciplinate dall'art. 17 della LRTV e vengono riscosse attraverso la Billag SA. Tra le altre fonti di entrata seguono, in termini di importanza, gli introiti pubblicitari, che sono generati dalla società affiliata publisuisse. hmt.

Figura 14: Fonti principali di finanziamento e flusso di fondi



Elaborazione propria

Come mostra **Figura 14**, i proventi del canone e gli introiti pubblicitari netti in seno alla casa madre SRG SSR confluiscono nell'unità finanziaria centrale e vengono successivamente ripartiti tra le

varie unità aziendali e organizzative sulla base di una chiave di riparto (perequazione finanziaria). Le altre entrate legate al mercato, come gli introiti dello sponsoring e dei programmi, non finiscono nella cassa centrale ma direttamente alle unità aziendali che li hanno generati. Un'altra fonte di entrata sono i contributi e gli aiuti finanziari pubblici, destinati solitamente a unità aziendali specifiche (p.es. il contributo federale per swissinfo).

3.1.2 Modello di attribuzione dei mezzi finanziari alle unità aziendali

A parte l'obbligo di fornire programmi equivalenti in tutte le regioni linguistiche (art. 3 della Concessione), la SRG SSR non ha direttive concrete sulla ripartizione delle risorse finanziarie. Nel 1960 il Consiglio federale fece alla SRG SSR la seguente proposta di ripartizione delle tasse di ricezione radiofoniche: Beromünster 45%, Sottens 33% e Monte Ceneri 22%. Si trattava però di semplici considerazioni nell'ambito di un ricorso e non di direttive giuridicamente vincolanti. La questione della ripartizione delle risorse è definita nella Concessione del 1992, che sancisce l'adempimento del mandato „emissioni di uguale valore in tutte le lingue ufficiali“ Il vero punto è chiarire il significato del termine giuridico "equivalente", tutt'altro che univoco.

Il modello di attribuzione dei mezzi attualmente in uso è stato elaborato da un gruppo di lavoro interregionale della SRG SSR e approvato nel 1999 dal Comitato del Consiglio Centrale (oggi Consiglio d'amministrazione).¹³ Questa formula si prefigge da un lato di introdurre nell'attuale chiave di riparto criteri variabili riguardanti in primo luogo la concorrenza, il mercato e i risultati finanziari, e dall'altro di garantire la continuità delle risorse necessarie a finanziare la produzione dei programmi nell'ambito del "mandato di prestazioni". Il „mandato di prestazioni“ rimane di per sé invariato (mandato di servizio pubblico sancito dalla legge e dalla concessione), a cambiare sono le modalità di applicazione (stabilite dalla SRG SSR).

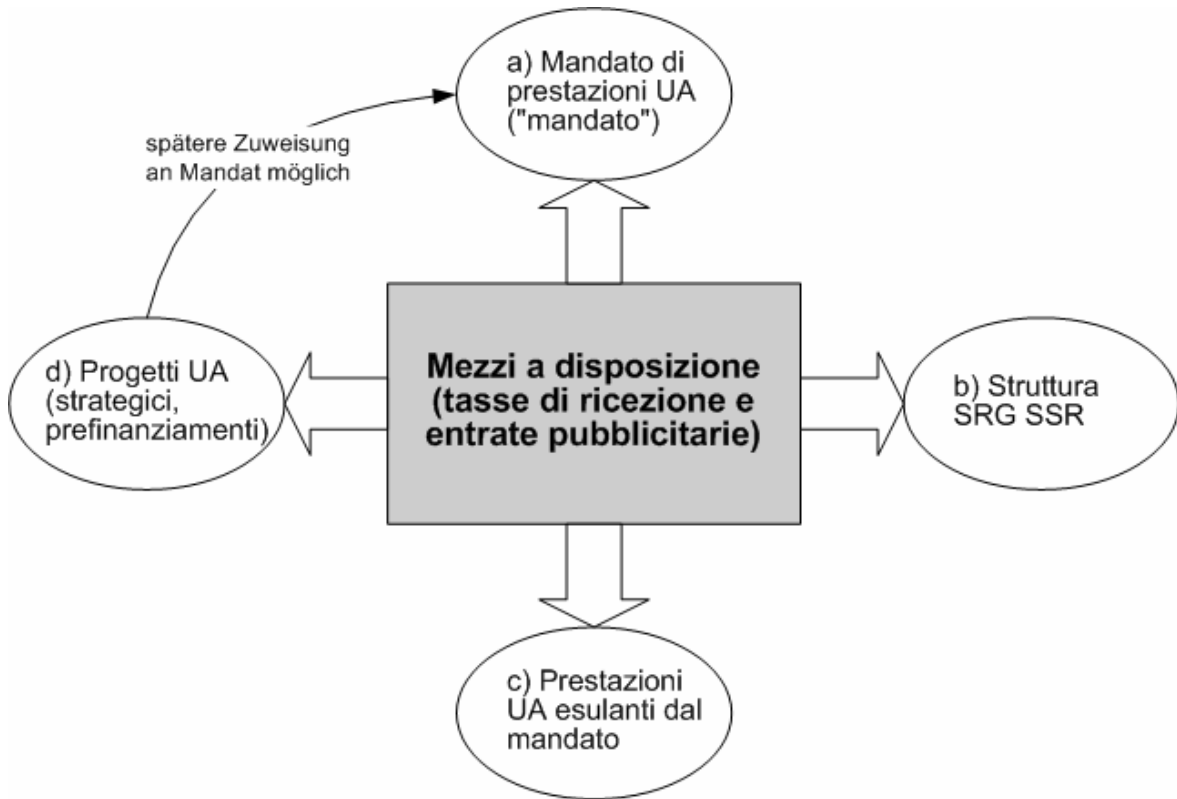
Come specificato nella strategia finanziaria, nell'attribuzione dei mezzi alle unità aziendali la SRG SSR intende rispettare le minoranze.¹⁴ La formula di riparto considera: a) il mandato di prestazioni, b) la grandezza e la varietà della regione linguistica, c) la situazione finanziaria. Se si decide di derogare alla chiave di riparto per ragioni strategiche, vanno utilizzati i seguenti criteri: d) aumento continuo della produttività e dell'efficienza, e) successo di mercato e finanziario, f) concorrenza.

Ora, il modello di finanziamento mette in pratica questa strategia finanziaria, fissando per le unità aziendali quattro livelli di finanziamento (vedere **Figura 15**): a) finanziamento del mandato di prestazioni della SRG SSR (il mandato); b) finanziamento della struttura della SRG SSR; c) finanziamento di prestazioni che esulano dal mandato; d) finanziamento di progetti. Di seguito viene fornita una breve descrizione delle singole voci delle quattro categorie di finanziamento.

¹³ „Modello dell'attribuzione dei mezzi e separazione dei conti radio e televisione“ (SRG SSR 99.32a)

¹⁴ Condizione quadro Q6 della strategia finanziaria, cfr. paragrafo 3.2.2.

Figura 15: Modello di attribuzione dei mezzi finanziari



Elaborazione propria

a) Finanziamento del mandato di prestazioni („mandato“) delle unità aziendali

Il finanziamento del mandato di servizio pubblico delle unità aziendali è garantito da un'attribuzione base (attribuzione ordinaria di mezzi) costituita dai proventi del canone e dagli introiti pubblicitari, che vengono ripartiti tra le regioni linguistiche sulla base della perequazione finanziaria. Questa entrata può variare di anno in anno:

- L'importo base per il finanziamento del mandato viene adeguato in egual misura per tutte le unità. Dall'introduzione del modello di ripartizione questo importo viene adeguato – secondo le dichiarazioni del capo-finanze SRG SSR – di mezzo rincaro, affinché le unità aziendali sentano sempre una certa pressione al risparmio e alla razionalizzazione.
- D'altro canto, nella voce „mandato“ possono confluire anche crediti destinati al finanziamento di progetti appartenenti alla categoria d), nel momento in cui tali progetti assumono carattere definitivo (p.es. sviluppo degli studi regionali di TSR o la rete RSR „Option musique“).

Nel periodo 1999-2004 le attribuzioni destinate al mandato sono aumentate dell'11.4%, mentre nello stesso quinquennio il rincaro è stato solo del 4.7%. Questo scarto è dovuto proprio allo spostamento nella categoria “mandato” di finanziamenti destinati a progetti. A seguito di queste attribuzioni aggiuntive, negli ultimi anni l'adeguamento - di per sé inferiore al rincaro - è stato quindi ben superiore all'evoluzione del rincaro.

Da notare poi che nel momento in cui viene redatto il bilancio e si decide l'attribuzione delle risorse, il finanziamento del mandato si basa su entrate ipotetiche (stime del gettito del canone e dei pro-

venti della pubblicità). Alle unità aziendali viene così „garantito“ un importo minimo. Il modello prevede poi che le singole unità aziendali TV ricevano la parte degli introiti pubblicitari eccedenti l'importo preventivato, a condizione che superino l'obiettivo prefissato (cfr. paragrafo 6.1).

La quota destinata dalle unità aziendali al finanziamento del mandato può variare di anno in anno, ma si muove entro un margine di oscillazione molto limitato (vedere dati sull'evoluzione in Tabella 28 dell'Allegato).¹⁵

b) Finanziamento della struttura SRG SSR

Fino al 1999 il finanziamento di importanti voci d'uscita quali i costi d'esercizio della Direzione generale, i costi per lo sport generati dal Business Unit Sport e i costi di diffusione dei programmi (costi di distribuzione) non sono stati inclusi nel calcolo dei costi per minuto di trasmissione delle unità aziendali. Il nuovo modello tiene conto di questa componente e prevede un'attribuzione di mezzi destinata al finanziamento della struttura SRG SSR, a tutto vantaggio di una migliore trasparenza dei costi. Tanto più che le voci in questione sono facilmente identificabili e preventivabili. Rispetto alla chiave di riparto per il finanziamento del mandato di prestazioni, l'attribuzione di questi mezzi alle varie unità aziendali può variare notevolmente.

c) Finanziamento di prestazioni che esulano dal mandato

Questa categoria riguarda il finanziamento di prestazioni contemplate nella concessione, ma che esulano dal mandato di servizio pubblico previsto per legge. Vi rientrano per esempio le reti satellitari (tra cui 3sat, TV5, Arte, Euronews) e il contratto con PresseTV. Secondo la SRG SSR questa attribuzione separata di mezzi si giustifica quando le attività esulano chiaramente dal suo mandato di base e quando l'attribuzione di mezzi è ben chiara.

d) Finanziamento di progetti

Questa categoria comprende il finanziamento di progetti strategici e il prefinanziamento di grossi progetti da parte dell'unità finanziaria interna alla SRG SSR (carattere temporaneo).

L'assegnazione o la cancellazione di risorse destinate ai progetti dipende dalle decisioni strategiche del Comitato direttivo. I progetti del periodo 1995-2002 sono documentati in Tabella 35 nell'Allegato.

3.1.3 L'attribuzione dei mezzi finanziari alle unità organizzative

L'unità organizzativa Media Services e la Business Unit Sport non ricevono attribuzioni dirette dalla cassa centrale: si finanziano mediante l'imputazione dei costi e i compensi forfetari in seno al gruppo o da parte di esterni.

Le prestazioni della Direzione generale si suddividono in prestazioni di management, di programma e di gruppo. Tra quelle di management rientrano i costi d'esercizio della Direzione generale e competenze nazionali, come le trattative CCL. Questi costi vengono fatturati alle unità aziendali

¹⁵ Nessun legame diretto con l'attribuzione dei mezzi ha la cosiddetta „chiave di riparto Helvetia“, strumento usato internamente dalla SRG SSR per l'imputazione dei costi dei servizi centrali (MSC). In questa formula di riparto il rapporto tra radio e televisione è fisso (250 a 750 millesimi). Le quote per unità aziendali variano integrando nella chiave di riparto progetti strategici, regionalizzando i crediti e integrando il fabbisogno di stipendi. Nel 2004 sono risultate, per unità aziendali, le seguenti quote in millesimi: 324 per SF, 249 per TSR, 177 per TSI, 101 per SR DRS, 74 per RSR, 49 per RSI, 9 per RTR e 17 per SRI

come "management fees" e finanziati dalle stesse con i mezzi attribuiti alla struttura SRG SSR (vedere sopra). Le prestazioni di programma e di gruppo comprendono principalmente quei costi preventivati a livello centrale dalla Direzione generale (tra cui costi collettivi per il personale come lacune di copertura e compensazioni del rincaro presso la cassa pensioni, immobili, riserva strategica del Direttore generale, reti interregionali di radio e TV). I mezzi per finanziare queste prestazioni sono assunti dalla Direzione generale, ma nella contabilità questi oneri ricadono (almeno in parte) sulle unità aziendali. L'imputazione dei costi avviene attraverso la fatturazione interna delle prestazioni (p.es. reti interregionali radio TV).

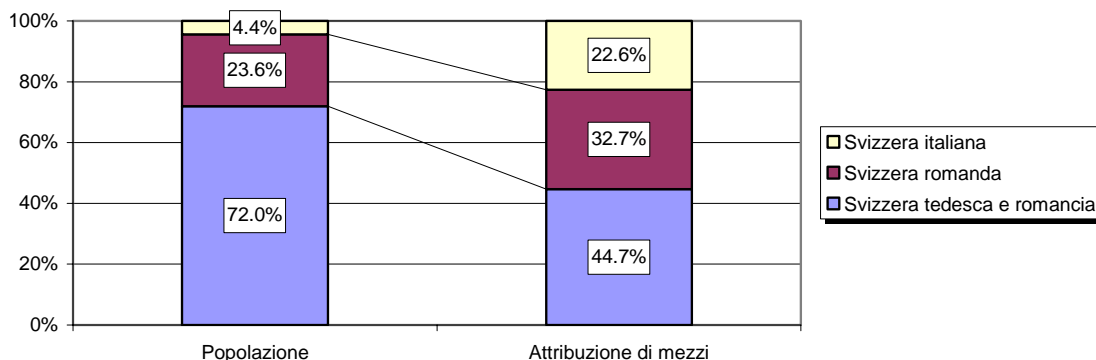
3.1.4 Il processo di attribuzione dei mezzi

L'attribuzione dei mezzi, che viene decisa annualmente sulla base delle stime dei proventi del gettito del canone e degli introiti pubblicitari, rappresenta - con le direttive di bilancio - la base per il processo di allestimento del preventivo. Nell'ambito del processo di allestimento del preventivo le quote delle attribuzioni di mezzi possono variare sia tra i quattro livelli (verticalmente), sia tra le unità aziendali (orizzontalmente). Adeguamenti all'attribuzione dei mezzi iniziale possono intervenire anche durante l'anno per decisioni maturate in seguito a un cambiamento delle condizioni quadro (per esempio misure di risparmio, modifiche contrattuali) o per il meccanismo di calcolo basato sugli introiti pubblicitari preventivati e quelli effettivi (finanziamento del mandato). Gli scarti tra i valori preventivati e i valori effettivi sono rilevati nel conto annuale dell'unità finanziaria della SRG SSR. Oltre all'approvazione delle direttive di bilancio, del bilancio preventivo e dei conti annuali / rapporti di gestione, gli organi competenti approvano in maniera diretta o indiretta anche l'attribuzione dei mezzi (preventivati e effettivi).

3.1.5 Ridistribuzione dei mezzi tra le regioni linguistiche

La ridistribuzione dei mezzi risultante dal processo di attribuzione dei mezzi è significativa (**Figura 16**).

Figura 16: Percentuali della popolazione e dei mezzi SRG SSR attribuiti nelle tre regioni linguistiche, 2004



Fonte: Dataroom SRG SSR

Nella Svizzera italiana vive il 4% della popolazione svizzera e viene assegnato ben il 23% delle risorse SRG SSR. Nella Svizzera romanda vive quasi il 24% della popolazione e viene destinato quasi il 34% delle risorse. La Svizzera tedesca (Svizra rumantscha inclusa) comprende il 72% della popolazione e riceve appena il 45% dei mezzi attribuiti.

3.1.6 Evoluzione dell'attribuzione dei mezzi

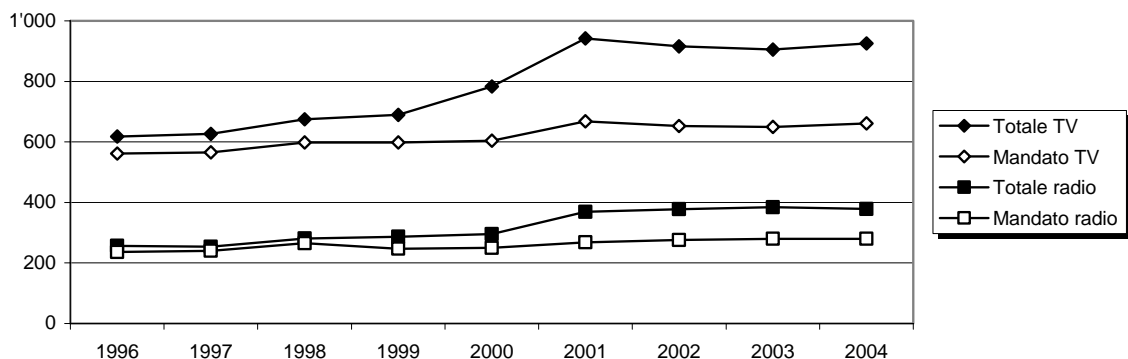
L'evoluzione dell'attribuzione delle risorse alle unità aziendali è illustrata nell'Allegato (Tabella 28) e si riferisce al periodo 1996-2004.

Evoluzione dei mezzi attribuiti complessivamente e per il mandato

Come si vede nella **Figura 17**, fino al 1999 la differenza tra il totale delle risorse attribuite e i mezzi attribuiti al mandato era minima. Tra il 1999 e il 2001, in seguito all'introduzione del nuovo modello di finanziamento, il totale delle risorse attribuite ha registrato un aumento molto più marcato di quello relativo alle risorse destinate al mandato. Questo dato è dovuto in parte alle attribuzioni di mezzi per il pagamento dei servizi centrali e in parte all'aumento delle risorse stanziare per i progetti strategici delle unità aziendali. Dal 2001 il rapporto tra i due dati è rimasto piuttosto stabile: le attribuzioni complessive superano del 35-40% i mezzi attribuiti al mandato.

Nel settore radio la percentuale di finanziamenti destinati al mandato (categoria a) rappresenta il 74% circa dei finanziamenti complessivi (categorie a-d)(anno di riferimento 2004), equivalente a un più 3% rispetto al settore TV. Nel periodo 1996-2004 le risorse complessive stanziare nel settore radio sono cresciute attorno al 47%, a fronte di un tasso di crescita del 19% appena nei finanziamenti destinati al mandato. Un andamento simile si è registrato nel comparto TV.

Figura 17: Evoluzione dei mezzi attribuiti complessivamente e per il mandato, 1996-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR, Tabella 28 nell'Allegato

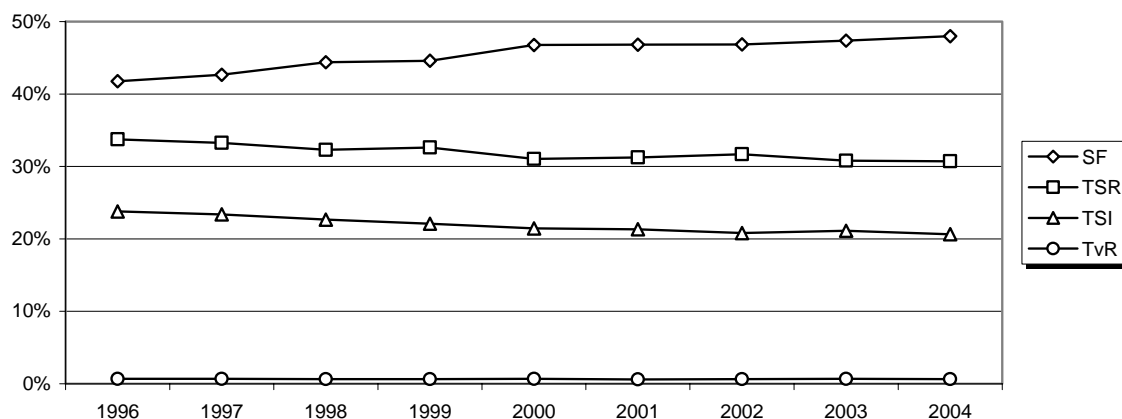
Rapporto ed evoluzione delle attribuzioni di mezzi nel settore TV

Le attribuzioni complessive nel comparto TV (categorie a-d) sono così suddivise tra le singole unità aziendali risp. regioni linguistiche sono così ripartite (anno di base 2004): 48% a SF, che si aggiudica così la quota più alta, seguita da TSR con il 31% circa, TSI con il 21% e TvR cui è attribuito meno dell'1%. Tra il 1996 e il 2004 le percentuali delle risorse assegnate alle unità aziendali risp. regioni linguistiche hanno subito variazioni (Figura 18): la quota attribuita a SF è aumentata di circa

6 punti-percentuali a scapito di TSR e TSI, che hanno così perso ciascuna 3 punti-percentuali circa. La percentuale attribuita a TvR è rimasta sostanzialmente invariata.

Nel 2004 la quota di finanziamenti destinati al mandato (categoria a) nel settore TV equivale al 71% circa dei finanziamenti complessivi (categorie a-d). Nel periodo 1996-2004 le risorse complessive stanziare nel settore TV sono cresciute attorno al 50%, a fronte di un tasso di crescita di un 18% appena nei finanziamenti destinati al mandato (Tabella 28 nell'Allegato). Ciò significa che tra il 1996 e il 2004 vi è stato nel complesso uno spostamento di fondi dai finanziamenti destinati al mandato (categoria a) ai finanziamenti speciali (categorie b-d). In generale risulta che le percentuali possono variare in maniera diversa in base all'adeguamento annuale dell'importo di base garantito (categoria a) e all'incidenza delle singole componenti nelle categorie b-d (p.es. il momento, l'entità dell'importo o ancora l'assegnazione di un progetto strategico ad una determinata unità aziendale). Secondo i dati della SRG SSR, non esiste nessun collegamento diretto tra l'evoluzione dei finanziamenti destinati al mandato (categoria a) e di quelli speciali (categorie b-d).

Figura 18: Evoluzione dei mezzi attribuiti complessivamente nel settore TV, 1996-2004

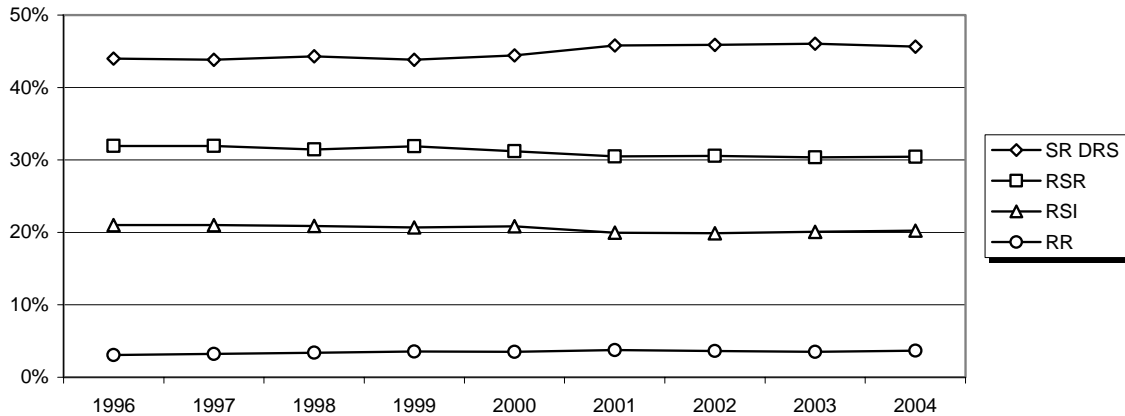


Fonte: Dataroom SRG SSR, Tabella 28 nell'Allegato

Rapporto ed evoluzione delle attribuzioni di mezzi nel settore radio (senza SRI)

Il quadro che emerge dal confronto delle unità aziendali risp. delle regioni linguistiche nel settore radio è simile a quello delineatosi nel comparto TV. Nel 2004, anno di base, le percentuali erano così suddivise: SR DRS 46% circa, seguita da RSR con all'incirca il 30%, RSI con un 20% circa e RR con il 4% circa (Figura 19).

Pure l'evoluzione delle percentuali tra il 1996 e il 2004 è stata analoga a quella del settore TV, anche se le variazioni in punti-percentuali sono state meno marcate. La quota di SR DRS è salita di soli 2 punti-percentuali circa, mentre le regressioni di RSR e RSI sono state più accentuate (1.5 risp. 0.75 punti-percentuali). Nello stesso periodo anche RR è aumentata meno di 1 punto percentuale. Confrontando le quote destinate al finanziamento del mandato (categoria a) si nota che il rapporto tra le unità aziendali risp. le regioni linguistiche è analogo a quello delle attribuzioni complessive (Tabella 28 nell'Allegato).

Figura 19: Evoluzione dei mezzi attribuiti complessivamente nel settore radio, 1996-2004

Fonte: Dataroom SRG SSR, Tabella 28 nell'Allegato

3.1.7 Valutazione

Sul modello attuale di attribuzione dei mezzi alle unità aziendali il CDF fornisce le seguenti valutazioni:

- **Funzionalità:** le quattro categorie previste nel modello di finanziamento consentono di determinare in maniera funzionale l'attribuzione dei mezzi. Particolarmente utile in termini di efficienza si rivela la regola di aumentare le risorse destinate al mandato (categoria a) di solo mezzo tasso di rincaro, per mantenere alta la pressione al risparmio. Effetto che però negli ultimi anni non c'è stato a causa dell'inclusione nel mandato di progetti strategici. Giusto esaminare separatamente i progetti strategici (categoria d), poiché in questo modo i finanziamenti strategici delle unità aziendali vengono decisi a livello centrale, tenendo conto della situazione generale del gruppo.
- **Trasparenza:** in linea di massima la buona funzionalità del modello consente di per sé una gestione trasparente anche dell'attribuzione delle risorse. Visto il notevole significato politico della chiave di riparto, il CDF reputa che si possa migliorare la documentazione destinata al pubblico sulla messa a punto e sull'evoluzione del sistema di finanziamento. Poco trasparenti invece le modalità e i criteri di inclusione dei progetti nella categoria d (progetti strategici) e di spostamento di questi progetti strategici nella categoria mandato.
- **Equità:** il modello è il risultato del mandato sancito dalla Concessione di offrire „emissioni di uguale valore in tutte le lingue ufficiali“. Dalle interviste condotte dal CDF è emerso che il metodo di ripartizione delle risorse riscuote ampio consenso all'interno della SRG SSR, anche nelle unità aziendali della Svizzera tedesca (che si vedono attribuita una fetta decisamente più piccola di quella che spetterebbe loro in funzione della percentuale della popolazione). Esternamente alla SRG SSR, invece, sono in molti a pensare che i costi per finanziare la Svizzera italiana superino i limiti ragionevoli (cfr. p.es. Schneider 2004). Va a tal proposito ricordato che la nuova LRTV ribadisce il mandato di fornire una programmazione equivalente nelle tre lingue ufficiali (art. 24 della nuova LRTV, cfr. paragrafo 2.3.1). Già oggi equivalenza della programmazione non vuol comunque dire che l'offerta di programmi debba essere strutturata allo stesso modo in tutte le regioni linguistiche: basti pensare alle reti radiofoniche Musigwälle 531 e Option Musi-

que, che non hanno equivalenti nella Svizzera italiana. Occorre di tanto in tanto interrogarsi su quanto giustificato sia produrre programmi per un pubblico target ristretto (in termini assoluti) ponderando le due componenti di fondo: i costi da un lato e l'esigenza di un'offerta di programmi equivalente dall'altro.

Raccomandazione 3.1.7

A. La SRG SSR deve migliorare la trasparenza sull'attribuzione dei mezzi. Da un lato deve documentare regolarmente l'andamento della chiave di riparto, dall'altro esplicitare quali progetti rientrano tra quelli strategici e spiegare quali vengono considerati mandati.

B. La SRG SSR deve verificare l'offerta di programmi nelle regioni per chiarire se è possibile rinunciare a singoli elementi senza pregiudicare l'equivalenza delle offerte.

3.2 Strategia finanziaria

La strategia finanziaria adottata attualmente dalla SRG SSR è stata decisa dal Comitato del Consiglio Centrale in data 6.10.2003. Definisce gli aspetti finanziari della strategia globale e punta a garantire nel lungo periodo la sicurezza finanziaria e l'indipendenza economica della SRG SSR *idée suisse*. Fornisce tutta una serie di indicazioni su come realizzare questo obiettivo, indicazioni che sono descritte e analizzate nei paragrafi a seguire. Per facilitare la lettura vengono impiegate alcune abbreviazioni (P per principi, Q per condizioni quadro e O per obiettivi) che non sono utilizzate nel documento SRG SSR.

3.2.1 Principi generali di politica finanziaria

I principi generali di politica finanziaria prevedono i seguenti punti:

- P1: la liquidità deve assicurare in ogni momento la capacità contributiva e l'adempimento degli obblighi finanziari;
- P2: il finanziamento proprio (capitale proprio) deve assicurare la solvibilità e la capacità creditizia, l'autonomia rispetto alle lobby della politica e dell'economia e la copertura dei rischi d'investimento e di perdite legati ai proventi del canone radio-tv e agli introiti commerciali;
- P3: assicurare la redditività anche attraverso un impiego ottimale del capitale investito e un reperimento previdente di denaro e capitali a condizioni favorevoli;
- P4: mantenere il valore dell'azienda;
- P5: mostrare elevata capacità di adattamento a un fabbisogno di capitali in continua fluttuazione;
- P6: verificare periodicamente i rischi;
- P7: adottare una politica d'investimento del denaro e dei capitali che sia attiva e innovativa;
- P8: crearsi una buona reputazione finanziaria e gestire con trasparenza le informazioni finanziarie;
- P9: implementare le misure secondo le priorità fissate.

Secondo il CDF questi principi sono un valido orientamento di fondo. Fondamentali il principio P2 (finanziamento proprio) e P3 (redditività).

3.2.2 Condizioni quadro

Le condizioni quadro fissano le responsabilità, i presupposti per l'evoluzione dei ricavi e il finanziamento delle unità aziendali:

- Q1: la direzione finanziaria spetta al CCC (oggi Consiglio d'amministrazione), al Direttore generale e al Comitato direttivo della SRG SSR idée suisse;
- Q2: la casa madre è strutturata come una holding. Le UA hanno responsabilità di mercato e di successo, gestiscono bilanci e conti economici propri e tengono una contabilità conformemente alle disposizioni formulate dagli organi direttivi;
- Q3: le tasse di ricezione devono coprire in media il 75 % dei finanziamenti e rimangono stabili (al netto del rincaro). Se necessario, ogni 2 anni vi è la possibilità di inoltrare una richiesta di aumento dei canoni radio-tv;
- Q4: gli introiti commerciali rappresentano in media il 25%: l'obiettivo è ottimizzarli e accrescerli ulteriormente;
- Q5: si intraprendono nuove attività che esulano dal core business, vengono potenziate quelle che già fruttano;
- Q6: le unità aziendali sono finanziate con un'attribuzione di mezzi decisa dal CCC (oggi CdA) – su richiesta del Direttore generale – e versata dall'UF. Questa attribuzione avviene secondo una chiave di riparto che tutela le minoranze.¹⁶ Le UA possono disporre liberamente delle riserve di utili, ma solo fino al 5% del fatturato.

Le condizioni quadro contengono quelli che sono gli orientamenti fondamentali del gruppo SRG SSR. Giusta la scelta di affidare la direzione finanziaria agli organi centrali - CdA, DG e CD (Q1). Un rapporto teso esiste invece per la condizione quadro Q2, secondo cui le unità aziendali hanno „responsabilità di mercato e di successo“. Il principio di lasciare alle UA la decisione dell'offerta concreta di prestazioni rispecchia la struttura federalista della SRG SSR; si deve però evitare che questa competenza primaria delle UA porti al mancato sfruttamento di potenziali di risparmio. La fissazione dei canoni radio-tv sulla base di una percentuale fissa è ritenuta inopportuna. Occorre piuttosto sfruttare meglio il margine di manovra per incrementare gli introiti commerciali nell'ambito di quanto consentito dalle disposizioni di legge e del potenziale economico. Le tasse di ricezione sono il finanziamento di base indispensabile.

3.2.3 Obiettivi finanziari

Sulla base dei principi di politica finanziaria e delle condizioni quadro vengono elaborati i seguenti obiettivi finanziari:

- O1: l'attivo circolante deve corrispondere come minimo al capitale estraneo a breve e medio termine;¹⁷
- O2: il grado di finanziamento proprio della casa madre si prefigge come obiettivo il 50% circa del totale di bilancio;

¹⁶ Per le singole modalità cfr. paragrafo 3.1.2

¹⁷ Nella strategia finanziaria la formulazione ambigua dice letteralmente: "L'attivo circolante viene finanziato con capitale estraneo a breve e medio termine".

- O3: gli attivi fissi devono essere coperti per il 70% almeno dal capitale proprio (grado di copertura 1) e per il 140% dal capitale proprio e capitale estraneo a lungo termine (grado di copertura 2);
- O4: una quota del 5% minimo degli attivi fissi può essere svincolata entro il termine di un anno;
- O5: il tetto massimo di capitale estraneo fruttifero a lungo termine è fissato a 345 milioni;
- O6: tutti gli investimenti devono essere finanziati nella media pluriennale con il cash-flow, ad eccezione di quelli nelle infrastrutture e nelle partecipazioni;
- O7: per gli investimenti e i progetti che secondo il regolamento di gestione rientrano nella sfera di competenza del CCC o del CD della SRG SSR deve essere presentata un'analisi di redditività e/o dei rischi (ad eccezione degli investimenti di sostituzione); vengono sottoposti a calcolo retrospettivo;
- O8: gli investimenti di razionalizzazione devono prefiggersi di regola un ROI del 6% (tasso d'interesse medio del 4% + margine di manovra 2%);
- O9: per garantire maggiore flessibilità in termini di margine di manovra finanziaria, la percentuale di costi fissi rispetto a quelli complessivi viene esaminata periodicamente;
- O10: le attività che esulano dal core business devono essere affidate a società specializzate, nell'interesse di una maggiore trasparenza dei costi e dei finanziamenti; è consentita la partecipazione di terzi. Il finanziamento avviene sotto forma di capitale proprio e prestiti alle condizioni del mercato;
- O11: queste attività mirano a generare profitti. In casi eccezionali possono essere accordati fondi per la copertura di deficit e contributi in conto esercizio, da restituire qualora fossero conseguiti degli utili;
- O12: in casi eccezionali si possono fornire prestazioni a fondo perduto e svolgere progetti pilota, a condizione che questi progetti abbiano un'importanza strategica per lo sviluppo futuro dell'azienda.

Negli ultimi anni gli obiettivi finanziari sono stati centrati, tranne alcune eccezioni (cfr. Allegato **Tabella 29**), tra cui l'obiettivo O3 che prevede il 140% almeno di copertura degli attivi fissi con capitale proprio e capitale estraneo a lungo termine (grado di copertura 2). Nel quinquennio 1999-2004 è stato raggiunto un grado di copertura 2 che va dal 120 al 133%. Secondo le stime del CDF, un obiettivo target del 120% sarebbe sufficiente. Nei suoi obiettivi la SRG SSR si rivela in generale sempre molto prudente. Se si considera però che solo una piccolissima parte dei ricavi della SRG SSR è sensibile alle fluttuazioni di mercato, gli obiettivi potrebbero di principio essere inferiori a quelli fissati dalle aziende che operano esclusivamente sul libero mercato.

Di capitale importanza l'obiettivo della quota di capitale proprio, che non può essere inferiore al 50%. Questo valore target è stato sensibilmente aumentato nel corso degli ultimi anni: pensiamo infatti che nel 1990 la quota di capitale proprio si attestava ancora al 23%. Da tenere presente inoltre che a questo capitale proprio devono essere sommate le „riserve occulte“ disponibili. In seguito agli aumenti dei canoni radio-tv nel 1991, 1993 e 1995 la percentuale di capitale proprio è andata via via aumentando, fino a raggiungere il 45% nel 1996. La strategia finanziaria del 1998 fissava come valore target il 33-45%. Il passaggio al certificato Swiss GAAP RPC nel 1999 ha comportato lo scioglimento di riserve occulte, che sono confluite nel capitale proprio, la cui percentuale è così salita nel 1999 al 51%. Vediamo di seguito le quote di capitale proprio di emittenti estere analoghe che si finanziano con il canone (senza vincoli di casse pensioni): BBC Group:

30%, ARD: 46%, ZDF: 57%, ORF: 49%, TV2/ Danmark A/S: 50%, YLE Finland: 50%. La quota della SRG SSR è dunque paragonabile a quella di altre emittenti radiotelevisive.

I responsabili giustificano l'aumento della quota di capitale proprio soprattutto con la necessità dell'azienda di operare sui mercati dei capitali (il prestito attuale scade nel 2008). Il bisogno di disporre di una maggiore quota di capitale proprio è dovuto altresì ai periodi sempre più lunghi che intercorrono tra un adeguamento e l'altro del canone. Infatti, un maggior capitale proprio consente di superare un „periodo di magra“ più lungo tra due adeguamenti (per approfondimenti cfr. il capitolo 12).

I dati pubblicati nei conti annui non consentono una valutazione dei valori target dal punto di vista della redditività e ancora meno della produttività o della percentuale di costi fissi rispetto ai costi complessivi. Più dati a riguardo verranno messi a disposizione dal Balanced Scorecard, in corso di sviluppo. In alcuni settori il rilevamento sistematico dei dati è circoscritto a casi specifici (p.es. obiettivo di un ROI minimo del 6% negli investimenti di razionalizzazione in O8).

3.2.4 Misure

Misure per attuare la strategia finanziaria:

- Gli obiettivi Q6, O1, O2, O3 e O7 vengono attuati nell'ambito del processo di allestimento del bilancio e di pianificazione finanziaria.
- I valori target sulla redditività e sulla produttività come anche sulla quota di costi fissi rispetto ai costi complessivi sono fissati globalmente per tutta la SRG SSR e concordati con tutti i responsabili delle UA nell'ambito del processo MbO (Management by objectives).

Il CDF considera nel complesso adeguate le misure di attuazione. In sede di definizione degli obiettivi reputa tuttavia necessario che si tenga conto più sistematicamente del raggiungimento degli obiettivi di redditività e produttività nel decidere i bonus per i capi delle UA (cfr. paragrafo 5.4.3).

3.3 Tenuta dei conti

3.3.1 Principi contabili

Benché la SRG SSR non sia una società anonima, nel 1992 ha deciso di adottare le prescrizioni del diritto delle società anonime in materia di rendiconto: esse impongono requisiti relativamente bassi in termini di trasparenza e consentono in particolare di investire grosse quantità di riserve occulte, le quali non rispecchiano i dati reali sulla situazione patrimoniale, finanziaria e dei risultati d'esercizio.

Data questa limitatezza delle prescrizioni del diritto delle società anonime, in Svizzera vengono comunemente adottati altri regolamenti più circostanziati in materia di presentazione dei conti: si tratta delle „International Financial Reporting Standards“ IFRS, regole per la quotazione delle società alla borsa svizzera, e delle „Raccomandazioni per la presentazione dei conti“ RPC, messe a punto per le piccole e media imprese, note anche come norme Swiss GAAP RPC.¹⁸

¹⁸ GAAP sta per *Generally Accepted Accounting Principles*.

Le raccomandazioni Swiss GAAP RPC si fondano, tra gli altri, sui seguenti principi:

- Secondo Swiss GAAP RPC il rendiconto deve fornire il quadro reale della situazione patrimoniale, finanziaria e dei risultati d'esercizio (true & fair view).
- Le raccomandazioni RPC disciplinano i punti chiave del rendiconto. Le questioni che non sono esplicitamente regolamentate devono essere risolte secondo il principio supremo (true & fair view).
- In certi settori viene volontariamente data la possibilità di scegliere tra diversi metodi. Nell'allegato vengono poi fornite ai destinatari del documento tutte le informazioni necessarie alla comprensione del rendiconto finanziario. Viene così garantito il grado di trasparenza richiesto per il raggiungimento dell'obiettivo supremo.

La SRG SSR allestisce secondo gli standard Swiss GAAP RPC la chiusura individuale (casa madre) dal 1999 e il conto di gruppo dal 2000. I requisiti sono definiti in maniera approfondita nel manuale finanziario della SRG SSR del dicembre 2004. Secondo il CDF l'applicazione delle raccomandazioni Swiss GAAP RPC e la loro implementazione nel manuale finanziario sono adeguati e scrupolosi.

3.3.2 Resoconto della SRG SSR al vasto pubblico

Dato che la SRG SSR si finanzia con i canoni radio-tv e deve assolvere lo specifico mandato di servizio pubblico, essa ha, nei confronti di un pubblico per altro molto vasto, l'obbligo preciso di rendere conto in maniera trasparente del proprio operato. I rapporti di gestione sono lo strumento principale. Oltre al rapporto di gestione della casa madre/gruppo, sono resi pubblici i rapporti di gestione delle unità aziendali risp. delle organizzazioni istituzionali regionali e quelli delle società affiliate. Non mancano poi dettagliate presentazioni e documenti informativi sia a livello della SRG SSR che delle organizzazioni istituzionali regionali e locali. Lo strumento che più di altri rende conto al pubblico è il bilancio d'utilità pubblicato nel 2001 e nel 2003. Nel complesso il CDF ritiene adeguate queste informazioni: in particolare è il bilancio d'utilità che presenta in maniera chiara la complessa struttura del gruppo SRG SSR, approfondendo aspetti che vanno oltre i meri dati statistici.

3.3.3 Conto economico 2004

Come risulta dalla **Tabella 3**, il fatturato della SRG SSR si aggira su 1.5 miliardi di franchi. Quello presentato è il conto economico della casa madre SRG SSR (senza società affiliate). Se si includono il risultato finanziario e le società affiliate (contabilità del gruppo), il quadro non cambia di molto.

Tabella 3: Conto economico esercizio consolidato della casa madre SRG SSR, 2004

	mio.fr.	% del totale ricavi d'esercizio
Ricavi		
Tasse di ricezione	1'096.9	71.5%
Tasse di ricezione TV	689.5	44.9%
Tasse di ricezione radio	407.4	26.5%
Introiti commerciali	345.1	22.5%
Proventi della pubblicità (TV)	268.6	17.5%
Proventi della sponsorizzazione	47.8	3.1%
Proventi dei programmi	28.6	1.9%
Altri proventi	92.6	6.0%
Contributi	31.0	2.0%
Proventi delle prestazioni	53.6	3.5%
Altri proventi d'esercizio	8.1	0.5%
Riduzioni dei proventi	-0.6	0.0%
PROVENTO D'ESERCIZIO	1'534.6	100.0%
Costi		
Totale costi del personale	641.4	41.8%
Stipendi (incl. onorari)	482.7	31.5%
Assegni	29.5	1.9%
Prestazioni sociali	104.7	6.8%
Costi del personale aggiuntivi	24.5	1.6%
Costi di programma e produzione	645.1	42.0%
Indennità artisti e autori	61.4	4.0%
Diritti d'autore	112.2	7.3%
Produzioni e incarichi di terzi	322.1	21.0%
Costi di collegamento e trasmissione	136.1	8.9%
Altri costi	6.8	0.4%
Variazioni scorte di programmi	6.5	0.4%
Costi d'esercizio aggiuntivi	161.2	10.5%
Manutenzione e sostituzione	56.3	3.7%
Costi amministrativi e pubblicitari in generale	45.1	2.9%
Comunicazione e logistica	10.9	0.7%
Altro	48.8	3.2%
Ammortamenti e rettifiche del valore	83.9	5.5%
Ammortamenti impianti	85.9	5.6%
Rettifiche del valore investimenti finanziari	-2.0	-0.1%
COSTI D'ESERCIZIO	1'531.6	99.8%
RISULTATO D'ESERCIZIO	3.0	0.2%
Risultato finanziario	-2.6	-0.2%
Risultato aziendale	0.4	0.0%

Fonte: Conto annuale casa madre 2004

Queste le voci principali del conto economico:

- Ricavi: le tasse di ricezione radio-tv rappresentano quasi tre quarti (71.5%) dei ricavi complessivi. Gli introiti commerciali concorrono per un buon quinto (22.5%): al primo posto i proventi della pubblicità TV con il 17.5%, al secondo la sponsorizzazione con un buon 3% e infine la vendita di programmi equivalente al 2% circa. I proventi aggiuntivi, nell'ordine del 6%, sono formati prevalentemente dai proventi dalle prestazioni.
- Costi: un buon 40% dei costi complessivi è costituito dai costi del personale (41.8%) e dai costi di programma e produzione (42.0%). I costi d'esercizio aggiuntivi incidono nell'ordine di un buon 10% (10.5%). Gli ammortamenti e le rettifiche di valore corrispondono a un buon 5% (5.5%).
- Il risultato d'esercizio equivale allo 0.2% dei ricavi.

3.3.4 Bilancio 2004

Il totale di bilancio della casa madre SRG SSR ammonta a quasi 1.2 miliardi di franchi (**Tabella 4**):

- Lato attivo: più di un terzo (35.9%) è formato dall'attivo circolante e circa due terzi (64.1%) dagli attivi fissi. Gli impianti materiali rappresentano da soli il 58% circa dell'attivo complessivo.
- Lato passivo: suddivisione piuttosto equa tra mezzi propri e mezzi estranei. Il capitale estraneo è quasi la metà (48.2%), il capitale proprio è più della metà (51.8%) della somma di bilancio.

Tabella 4: Bilancio casa madre, 2004

	mio. Fr.	% del totale
Attivo		
Capitale circolante	420.2	35.9%
Liquidità	174.8	14.9%
Crediti risultanti da forniture e prestazioni	82.2	7.0%
Altri crediti	1.9	0.2%
Ratei e risconti attivi	14.1	1.2%
Scorte	147.2	12.6%
Attivi fissi	749.7	64.1%
Impianti materiali	672.7	57.5%
Investimenti finanziari	97.0	8.3%
Totale attivo	1'169.9	100.0%
Passivo		
Capitale estraneo a breve termine	176.3	15.1%
Debiti risultanti da forniture e prestazioni	83.6	7.1%
Altri debiti	45.7	3.9%
Ratei e risconti passivi	47.0	4.0%
Capitale estraneo a lungo termine	387.6	33.1%
Debiti finanziari	200.0	17.1%
Accantonamenti	187.6	16.0%
Capitale proprio	606.0	51.8%
Riserve di base	480.0	41.0%
Riserve da utili	125.6	10.7%
Risultato aziendale	0.4	0.0%
Totale passivo	1'169.9	100.0%

Fonte: Conto annuale casa madre 2004

3.4 Costi

Di seguito vengono illustrati i costi per l'intera offerta di prestazioni della casa madre e per le singole unità aziendali e organizzative. Va segnalato che il risultato della casa madre non coincide esattamente con il totale delle unità aziendali e organizzative, poiché nei conti della casa madre sono state eliminate le fatturazioni interne relative alle prestazioni.

Salvo poche eccezioni, i dati si riferiscono sempre al periodo 1999-2010. I dati del periodo 1999-2004 sono valori contabili, quelli del 2005 valori preventivati, quelli del periodo 2006-2010 dati di programmazione tratti dalle prospettive finanziarie 2006-2010. Nelle evoluzioni riferite all'intera casa madre vengono riportati non solo i dati effettivi e pronosticati, ma anche il valore del 2004, aggiornato in base all'evoluzione del rincaro secondo l'indice nazionale dei prezzi al consumo (IPC) dal 1999 al 2010. Per gli anni 2005-2010 vengono impiegati i tassi di rincaro indicati dalla SRG SSR nelle prospettive finanziarie 2006-2010 (1% per il 2005, 1.1% per il 2006 e risp. 1.5% per gli anni 2006-2010).

Tabella 5 contiene i risultati relativi alla casa madre. I risultati delle singoli unità aziendali e organizzative della SRG SSR sono riportati nell'Allegato (Tabella 30 e 1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione

Fonte: Dataroom SRG SSR (Rapporti di gestione, prospettive finanziarie 2006-2010)

Tabella 32).

Tabella 5: Costi casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010

	1999*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Costi del personale												
Stipendi (incl. onorari)	489	449	471	472	480	483	481	489	486	485	485	488
Assegni	32	27	27	27	28	30	29	29	29	29	29	29
Prestazioni sociali	80	121	95	90	97	105	79	86	107	97	97	100
Costi del personale aggiuntivi	30	28	30	29	34	25	28	27	27	27	27	26
Totale	631	625	623	618	639	641	617	632	649	637	638	644
Costi di programma e produzione												
Indennità artisti e autori	71	65	62	62	65	61
Diritti d'autore	86	103	96	105	97	112
Produzioni e incarichi televisivi	187	316	341	316	311	322
Costi di collegamento e trasmissione	192	188	171	147	138	136	131	146	129	123	119	116
Altro	11	8	7	8	8	7
Variazioni scorte di programma	8	-18	-18	21	3	7	-3	0	0	0	0	0
Totale	555	662	659	659	622	645	641	704	666	694	655	687
Altri costi												
Costi generali d'esercizio	161	163	175	167	157	161	166	170	174	174	173	168
Ammortamenti/Rettifiche di valore	61	49	57	62	68	84	71	78	81	81	82	81
Totale	222	212	232	229	225	245	237	248	256	255	254	249
Totale costi d'esercizio	1'408	1'499	1'514	1'506	1'486	1'532	1'495	1'584	1'571	1'586	1'547	1'580
Evoluzione del rincaro												
IPC (maggio 2000=100)	98.8	100.3	101.3	102.0	102.6	103.4	104.4	105.6	107.2	108.8	110.4	112.1

1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione

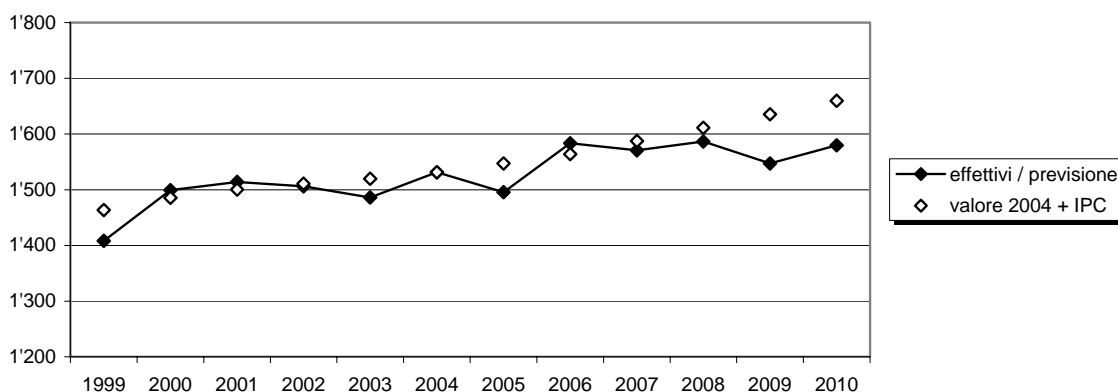
* Nel 2000, con lo scorporo della produzione di SF nel tpc, si sono registrate variazioni rispetto al 1999 nella struttura dei costi (documentate nel rapporto di gestione 2000 di SF). Se applichiamo queste variazioni al 1999 (per facilitare il raffronto), si ottengono i seguenti dati: 568 milioni di fr. per i costi del personale (-63 milioni di fr.), 644 milioni di fr. per i costi di programma e produzione (+89 milioni di fr.), 211 milioni di fr. per altri costi (-11 milioni di fr.).

Fonte: Dataroom SRG SSR (rapporti di gestione SRG SSR, prospettive finanziarie 2006-2010)

3.4.1 Costi complessivi 1999-2010

Tra il 1999 e il 2004 i costi della casa madre sono saliti da 1'408 a 1'532 milioni di franchi (**Figura 20**), ovvero dell'8.8%. Nello stesso periodo il rincaro è stato molto più contenuto (4.7%). Secondo i dati pianificati, nel 2006 i costi raggiungono i 1'580 milioni di franchi e rimangono più o meno stabili fino al 2010. L'incremento dei costi tra il 2004 e il 2010 si attesta sul 3.1%, quindi nettamente al di sotto del rincaro ipotizzato dell'8.4%.

Figura 20: Evoluzione dei costi della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010



Attenzione: per evidenziare le differenze, l'asse Y non inizia dallo zero;
 1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
 Fonte: Dataroom SRG SSR (Tabella 5)

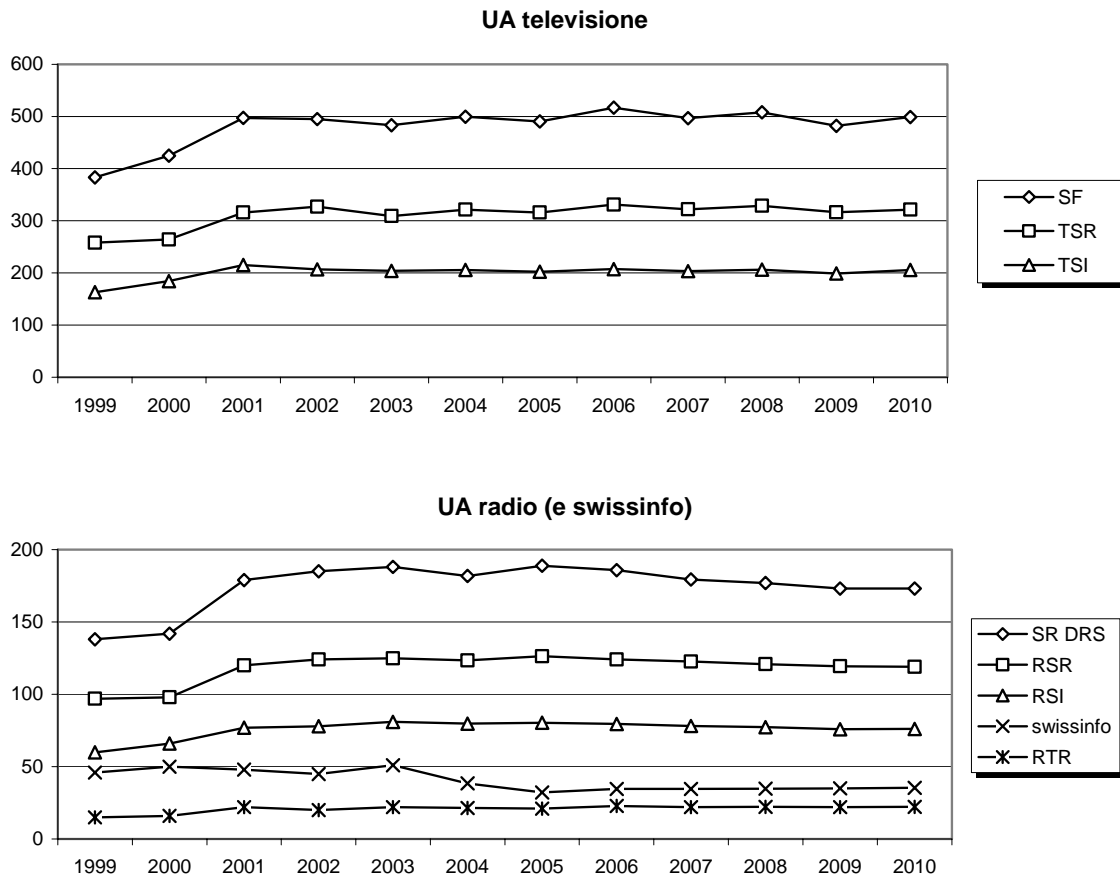
Nelle **unità organizzative** i costi della DG e del MSC si sono contratti notevolmente all'inizio del 2000: da circa 250 mio. franchi (2000) a circa 100 mio. franchi (2001) nella DG e da buoni 250 mio. franchi (2001) a buoni 100 mio. franchi (2002) nella MSC (Tabella 31 dell'Allegato). Queste contrazioni sono il risultato del passaggio alla fatturazione diretta dei costi delle unità organizzative alle unità aziendali. Tra il 2002 e il 2010 i costi della DG aumentano da 102 a 184 mio. di franchi. Questa notevole progressione si spiega soprattutto con l'iscrizione nella contabilità della DG di costi riguardanti l'intera azienda (misure relative al personale, come la compensazione del rincaro, accantonamenti per la cassa pensioni e costi di potenziamento della distribuzione). Per la MSC i costi salgono da 115 a 129 mio. di franchi. Nell'intero periodo i costi della BUS oscillano tra 61 e 107 mio. di franchi, con una tendenza al rialzo. Negli anni pari, in cui si svolgono grossi eventi sportivi, i costi sono nettamente superiori rispetto agli anni dispari (cfr. paragrafo 3.4.4). Per l'unità finanziaria i costi variano da 3 a 17 mio. di franchi: l'incremento è dovuto a cambiamenti nella prassi contabile.

I costi delle **unità aziendali** rispecchiano l'andamento delle unità organizzative e segnano un forte aumento tra il 1999 e il 2001. Questo incremento è dovuto soprattutto alla sopraccitata registrazione a loro carico di costi finora imputati alle unità organizzative. Ne emerge il seguente quadro (**Figura 21**).

- Nelle unità aziendali operanti nel comparto TV, nettamente al primo posto in termini di costi si posiziona la SF con 383 fino a 528 mio. di franchi, seguita da TSR con 258 fino a 329 mio. di franchi e da TSI con costi che vanno da 163 a 215 mio. di franchi. Dal 2001 in poi tutte le unità aziendali TV presentano costi molto stabili.
- Anche nelle unità aziendali operanti nel comparto radio i costi complessivi rimangono piuttosto stabili a partire dal 2001. Secondo i pronostici, dal 2005 i costi sono caratterizzati da un lieve calo progressivo, ad eccezione di RTR.
- swissinfo rappresenta un caso a parte: dal 2003 al 2005 i suoi costi sono scesi da 51 a 32 mio. di franchi in seguito al taglio dei contributi federali. L'evoluzione pronosticata (35 mio. di franchi) sarà in realtà più elevata in ragione della disposizione contenuta nella nuova LRTV, secondo la

quale almeno il 50% dei costi per l'offerta destinata all'estero deve essere rimborsato dalla Confederazione (art. 28 cpv. 3).

Figura 21: Evoluzione dei costi per unità aziendale (in mio. fr.), 1999-2010



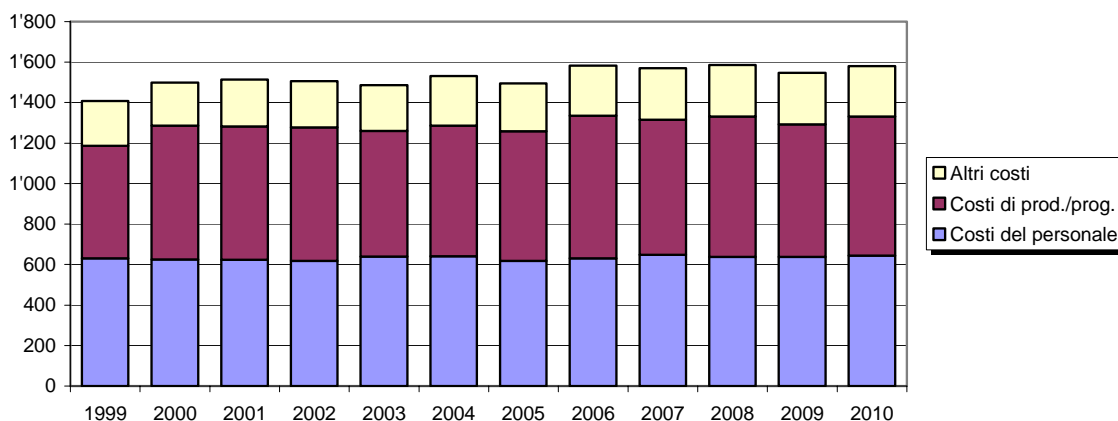
1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
 Fonte: Dataroom SRG SSR (Allegato Tabella 30)

3.4.2 Struttura dei costi

Come risulta dalla **Figura 22**, l'evoluzione dei costi complessivi dal 1999 al 2004 è determinata principalmente dall'evoluzione dei costi di programma e produzione. Il grande balzo si è registrato tra il 1999 e il 2000, quando i costi di programma e produzione sono lievitati di 107 mio. di franchi, pari a un + 19%. Motivo determinante di questo salto è stato lo scorporo della produzione televisiva di SF nel tpc, in seguito alla quale i precedenti costi di SF per il personale, l'esercizio e gli ammortamenti vengono registrati come costi di produzione. Nonostante ciò, questi costi aggiuntivi e in particolare i costi del personale a livello di casa madre sono rimasti praticamente costanti tra il 1999 e il 2000. Di fatto, malgrado questa costanza documentata, le uscite legate al personale sono aumentate notevolmente tra il 1999 e il 2000 (cfr. paragrafo 3.4.3). Anche le pronosticate fluttuazioni dei costi complessivi sono riconducibili primariamente alle variazioni dei costi di programma e

produzione e riflettono in primo luogo l'incremento dei costi negli anni pari per i grandi avvenimenti sportivi nel settore TV (come risulta anche dalla **Figura 21**).

Figura 22: Evoluzione dei costi della casa madre SRG SSR per tipi di costo (in mio. Fr.), 1999-2010



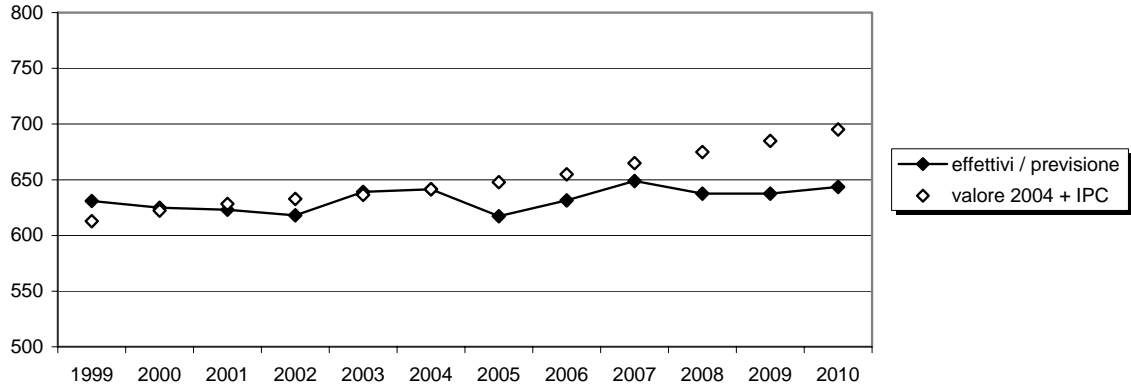
1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR (Tabella 5)

3.4.3 Costi del personale

La struttura dei costi del personale è raffigurata nella Tabella 5: nel 2004 gli „stipendi (incl. onorari)“ rappresentavano la fetta più grande (75%), seguiti dalle „prestazioni sociali“ con il 16%, gli „assegni“ con il 5% e infine i „costi del personale aggiuntivi“ con il 4%. Va segnalato che l'evoluzione dei costi del personale non dipende esclusivamente dall'entità delle componenti salariali e dai costi aggiuntivi del personale, bensì anche dall'evoluzione della struttura del personale (cfr. capitolo 7).

Come illustrato nella **Figura 23**, i costi del personale della casa madre hanno registrato, tra il 1999 e il 2004, un aumento di soli 10 mio. di franchi, passando da 631 a 641. Questo incremento dell'1.7% rimane nettamente al di sotto del rincaro, pari al 4.7%. Da notare che l'evoluzione dei costi del personale viene distorta dagli effetti del tpc, cui si è fatto riferimento sopra. Se consideriamo che lo scorporo della produzione nel tpc ha comportato una riduzione di 64 mio. di franchi dei costi del personale di SF, l'aumento effettivo dei costi del personale è stato di 74 mio. di franchi, pari all'11.7%.

Figura 23: Evoluzione dei costi del personale della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010

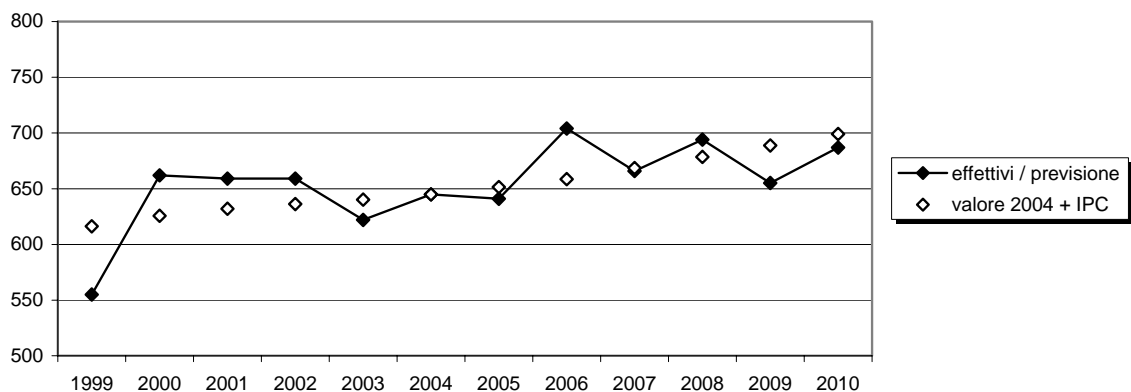


Attenzione: per evidenziare le differenze, l'asse Y non inizia dallo zero;
 1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
 Fonte: Dataroom SRG SSR (Tabella 5)

3.4.4 Costi di programma e produzione

Come si vede nella **Figura 24**, tra il 1999 e il 2004 i costi di programma e produzione sono passati da 555 a 645 mio. di franchi, aumentando quindi di 90 mio. di franchi, il che equivale al 16.3% (a fronte di un rincaro del 4.7%). Tenuto conto che i costi di programma e produzione di SF hanno registrato un incremento di 89 mio. di franchi in seguito allo scorporo della produzione nel tpc, tra il 1999 e il 2004 i costi di programma e produzione sono rimasti sostanzialmente costanti in termini nominali assoluti e sono scesi in termini reali in relazione al rincaro (del 4.7%).

Figura 24: Evoluzione dei costi di programma e produzione della casa madre SRG SSR (in mio. Fr.), 1999-2010



Attenzione: per evidenziare le differenze, l'asse Y non inizia dallo zero;
 1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
 Fonte: Dataroom SRG SSR (Tabella 5)

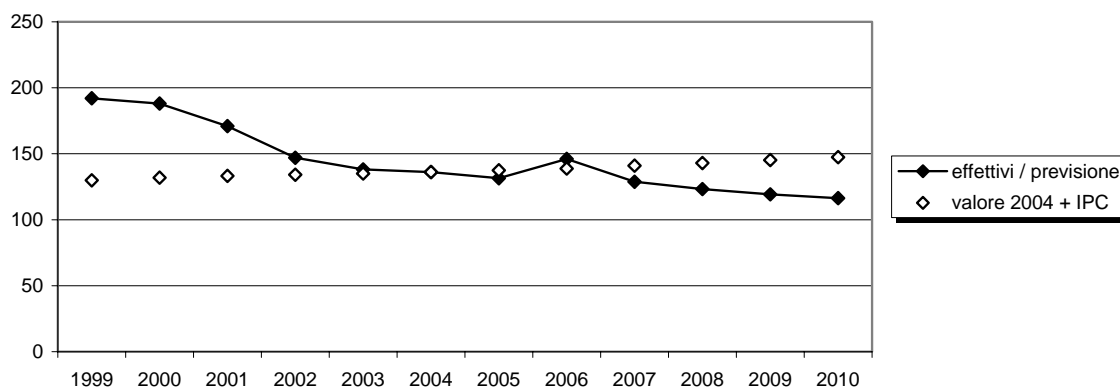
Tra il 2004 e il 2010 si prevede che i costi passeranno da 645 a 687 mio. di franchi, il che significa un aumento del 6.5%, a fronte di un presunto rincaro dell'8.4%.

Come si evince dalla **Tabella 5**, la voce più consistente dei costi di programma e produzione risulta essere, con il 50%, „produzioni e incarichi televisivi“, seguita da „costi di collegamento e trasmissione“ (costi di distribuzione) con il 21%, „diritti d'autore“ con il 17% e le „indennità artisti e autori“ con il 9% (dati 2004). L'evoluzione dei costi per le produzioni e gli incarichi televisivi è stata influenzata in maniera decisiva dal già citato scorporo della produzione televisiva di SF nel tpc. Progressioni sistematiche anche per i costi di distribuzione e i costi legati ai diritti d'autore.

Costi di collegamento e trasmissione

Rientrano in questa categoria di costi le spese legate alla distribuzione (diffusione delle reti), che rappresentano la percentuale più consistente, e la “contribuzione”, ovvero le linee di instradamento, la trasmissione del materiale video e audio negli studi radiotelevisivi e l'ottimizzazione delle caratteristiche qualitative nella rielaborazione dei segnali ai fini della distribuzione. La SRG SSR ha rilevato l'incarico della distribuzione dalla Telecom nel 1998 ed è riuscita a farlo realizzando notevoli risparmi, grazie soprattutto ai favorevoli contratti di distribuzione conclusi con la Swisscom. È per questo motivo che i costi di collegamento e trasmissione sono scesi da 192 mio. di franchi nel 1999 a 136 mio. di franchi nel 2004, il che equivale a un calo del 30% quasi. Si prevede che entro il 2010 questi costi diminuiranno ulteriormente, attestandosi a 116 mio. di franchi.

Figura 25: Evoluzione dei costi di collegamento e trasmissione della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010



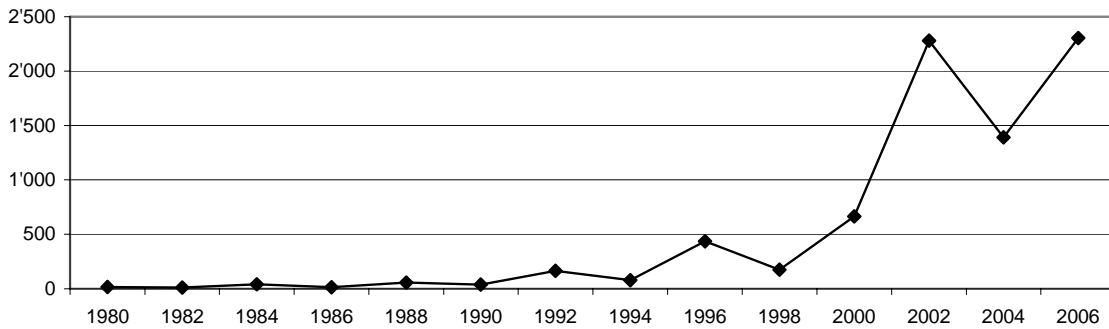
1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR (Tabella 5)

Costi legati ai diritti

I diritti d'autore, che rientrano nella categoria dei costi di programma e produzione, sono soggetti a forti oscillazioni. Ciò vale soprattutto per i diritti sportivi, che risentono della tendenza fortemente al rialzo dei diritti legati alle grandi manifestazioni internazionali. È quello che si vede nella **Figura 26**: i costi per i diritti di emissione per i quattro grandi eventi sportivi internazionali (mondiali di calcio, campionati europei di calcio, giochi olimpici estivi, giochi olimpici invernali) sono letteralmente esplosi negli ultimi anni. Tra il 1998 e il 2002 sono balzati da 176 a 2'280 mio. di franchi, il che

significa che si sono moltiplicati per tredici. Dopo il 2002 vi è stato un crollo (tracollo dell'impero Kirch in Germania), che potrebbe far pensare a un certo assestamento dei prezzi.

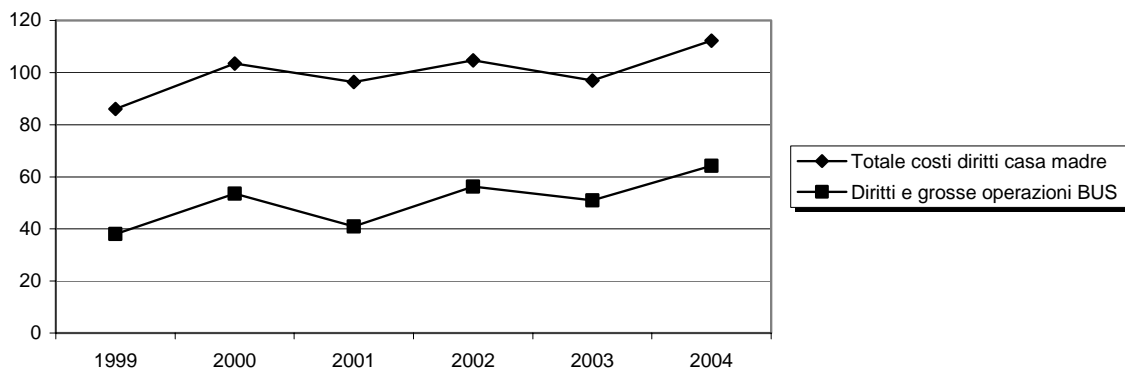
Figura 26: Evoluzione dei costi diritti di emissione per i quattro grandi avvenimenti sportivi internazionali (in mio. fr.), 1980-2006



Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 34

Malgrado questa drammatica esplosione dei costi per le grosse manifestazioni sportive, l'aumento dei costi SRG SSR per i diritti è rimasto entro margini sorprendentemente contenuti: i costi complessivi per i diritti della casa madre SRG SSR si sono mossi negli ultimi anni nell'ambito dei 100 mio. di franchi (**Figura 27**).

Figura 27: Costi per i diritti della casa madre SRG SSR e BUS (in mio. fr.), 1999-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 33

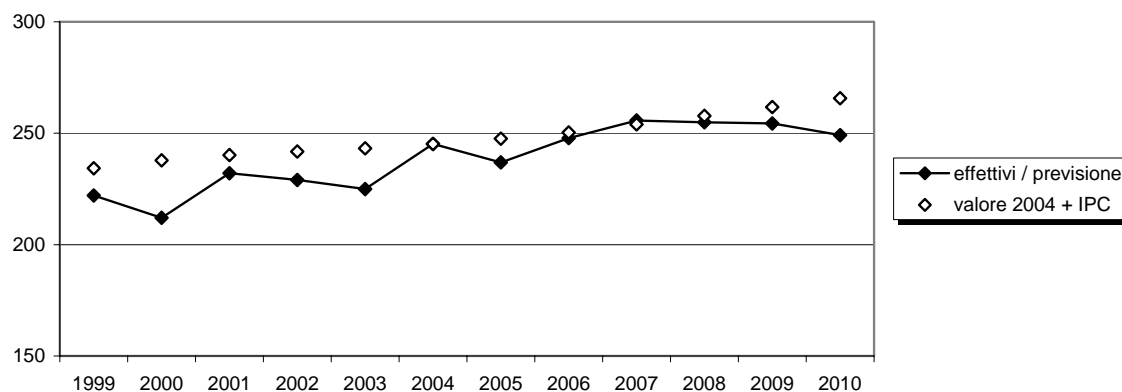
Negli anni pari i costi registrano delle impennate a causa dei grandi avvenimenti sportivi internazionali. Questo andamento altalenante dei costi per i diritti della casa madre è dovuto in larga misura all'evoluzione dei costi per i diritti della BUS. Se guardiamo il 2000 e il 2004, anni in cui si sono tenuti gli stessi eventi sportivi, i costi totali per i diritti della casa madre sono lievitati del 9% circa (passando da 103 a 112 mio. di franchi), mentre nello stesso periodo l'aumento dei costi per i diritti e le grosse operazioni della BUS è stato dell'ordine di un abbondante 20% (si è passati da 53 a 64 mio. di franchi).

Il fatto che l'evoluzione dei costi per i diritti legati alle grandi manifestazioni sportive internazionali abbia avuto ripercussioni molto contenute sulla SRG SSR trova spiegazione in due fattori. Uno: operando in un mercato interno proporzionalmente piccolo, la SRG SSR è meno toccata dalla pressione sui prezzi rispetto alle emittenti dei grandi mercati (Germania al primo posto). Secondo: la SRG SSR conduce trattative molto serrate in questo settore e in determinate circostanze rinuncia alla trasmissione di taluni eventi proprio per motivi di costi (come è accaduto per esempio con i mondiali di calcio del 2002 di Corea /Giappone).

3.4.5 Altri costi

L'evoluzione dei costi alla voce „altri costi“ è illustrata nella **Figura 28**. Rientrano in questa categoria i costi generali d'esercizio, gli ammortamenti e le rettifiche di valore. Tra il 1999 e il 2004 questi costi sono saliti da 222 a 245 mio. di franchi, pari a un + 10.4% (a fronte di un rincaro del 4.7%). Considerato che in seguito allo scorporo della produzione di SF nel tpc gli altri costi sono diminuiti di 11 mio. di franchi, l'aumento effettivo è stato del 15.3%. Si calcola che tra il 2004 e il 2010 vi sarà un incremento dell'1.6% (a fronte di un rincaro dell'8.4%).

Figura 28: Evoluzione degli altri costi della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010



Attenzione: per evidenziare le differenze, l'asse Y non inizia dallo zero;
 1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
 Fonte: Dataroom SRG SSR (Tabella 5)

3.4.6 Previsioni delle prospettive finanziarie 2006-2010

Secondo le prospettive finanziarie della SRG SSR, fino al 2008 si registreranno risultati annuali negativi (-61 mio. di franchi nel 2006; -2 mio. nel 2007; -6 mio. nel 2008). Il risultato aziendale notevolmente deficitario del 2006 è riconducibile ai grandi avvenimenti sportivi (giochi olimpici invernali di Torino, mondiali di calcio di Germania), che inducono un'impennata dei costi di programma e produzione come pure dei costi del personale. Dato poi che i proventi della pubblicità sono ben più contenuti di quanto inizialmente pronosticato e non riusciranno a coprire i costi aggiuntivi, il conto economico ne risentirà parecchio. Per parlare di utili si dovrà attendere il 2009, anno che, secondo le previsioni, chiuderà con un utile pari a 36 mio. di franchi. Questo risultato è

dovuto soprattutto all'assenza di grandi eventi sportivi e agli effetti delle misure di risparmio. Nel 2010 la SRG SSR prevede di chiudere con utili pari a 17 mio. di franchi.

Le prospettive finanziarie si basano su previsioni che presentano un certo grado d'incertezza:

- **Conseguenze della nuova LRTV.** Ipotizzando che la nuova LRTV entri in vigore l'1.1.2007, la SRG SSR prevede le seguenti perdite: 53 mio. di franchi per il 2007, 61 per il 2008, 68 sia per il 2009 che per il 2010. I 68 mio. di franchi di perdite preventivate a partire dal 2009 sono così suddivisi: 39 mio. in ragione dello splitting del 4% (che è passato dall'1 al 4%); 12 mio. per le misure a favore delle persone con deficienze sensorie (8 mio. per la sottotitolazione, 4 mio. per l'audio description); 12 mio. per la tassa di concessione Tecnologia per la promozione di investimenti tecnologici di emittenti private; 3 mio. a causa delle restrizioni nelle interruzioni pubblicitarie.
- **Rischio di un buco finanziario.** Alla luce delle ripercussioni della LRTV, la SRG SSR calcola che – in assenza di misure adeguate – entro il 2009 dovrà fare i conti con un buco finanziario di circa 160 mio. di franchi. Per colmare questo vuoto finanziario, nelle prospettive finanziarie è stato incluso un pacchetto di misure di risparmio e adeguamenti delle tasse di ricezione radio-tv.
- **Misure di risparmio.** Il pacchetto varato dalla SRG SSR nel 2005 prevede misure ai tre livelli a) piani di risparmio nazionali, b) misure di risparmio mirate e c) direttive di risparmio alle unità aziendali (**Tabella 6**). Questo pacchetto permetterà di risparmiare 82 mio. di franchi entro il 2009/2010 (35 mio. grazie alle direttive di risparmio alle UA e risp. 23 mio. circa con i piani di risparmio nazionali e con le misure di risparmio mirate). I 14 mio. di franchi di risparmio previsti alla voce mandato estero (tra le misure di risparmio mirate) cadranno se la Confederazione si accollerà di nuovo, a partire dal 2007, il contributo per il finanziamento del mandato estero di swissinfo.
- **Adeguamenti delle tasse di ricezione.** Le prospettive finanziarie prevedono che le minori entrate dovute alla nuova LRTV verranno compensate dal Consiglio federale. Ipotizzando inoltre un aumento del gettito del canone televisivo nell'ordine del 6.5%: circa due terzi di queste entrate aggiuntive serviranno a coprire i costi generati dalla nuova LRTV (specialmente per le misure a favore delle persone con deficienze sensorie).

Tabella 6: Pacchetto di risparmio SRG SSR 2007-2010 (in mio. fr.)

	2007	2008	2009	2010
Piani di risparmio nazionali				
Contratti di distribuzione	5.0	8.0	10.0	10.0
Simulcasting DVB-T	4.0	6.0	8.0	8.0
Varie	0.0	6.0	6.0	6.0
Totale	9.0	20.0	24.0	24.0
Misure di risparmio mirate				
DG	1.0	2.0	2.0	2.0
BUS	3.0	4.0	5.0	5.0
Mandato estero	14.0	14.0	14.0	14.0
Ottimizzazione MSC	2.0	2.0	2.0	2.0
Totale	20.0	22.0	23.0	23.0
Direttive di risparmio alle UA				
SF	3.4	5.7	10.7	10.7
TSR	2.6	4.5	8.3	8.3
TSI	1.8	3.1	5.7	5.7
SR DRS	1.4	2.5	4.5	4.5
RSR	1.0	1.8	3.3	3.3
RSI	0.7	1.2	2.2	2.2
RTR	0.1	0.2	0.3	0.3
Totale	11.0	19.0	35.0	35.0
Totale complessivo SRG SSR	40.0	61.0	82.0	82.0

Fonte: Dataroom SRG SSR (Prospettive finanziarie 2006-2010).

3.4.7 Effetti sui costi e sulla quantità dell'evoluzione dei costi

Come mette in evidenza la **Figura 20**, tra il 2000 e il 2004 i costi si sono nel complesso mantenuti nell'ambito del rincaro, a fronte di un aumento ben al di sopra del carovita negli anni 1999-2000. Per poter valutare bene questa evoluzione occorre tener conto del cambiamento dell'offerta di prestazioni intervenuto in questo periodo. Rifacendoci al metodo KEF¹⁹ utilizzato in Germania per determinare il fabbisogno di tasse di ricezione, l'evoluzione globale può essere scomposta nelle tre componenti:

- evoluzione dei costi per il mantenimento dell'offerta di prestazioni iniziale (sulla base dell'andamento dei prezzi nelle singole categorie di costo);
- incremento (calo) dei costi in ragione di un aumento (riduzione) dell'offerta di prestazioni;
- riduzione dei costi grazie agli incrementi di produttività (misure di risparmio).

Come emerso dall'evoluzione delle prestazioni di cui al capitolo 2, le prestazioni non possono essere riassunte in un unico pacchetto misurato in termini di unità concrete (ore di programmazione), che consentirebbe un'analisi quantitativa nel tempo. Il modello di attribuzione dei mezzi descritto nel paragrafo 3.1 consente però di fare un calcolo approssimativo da un lato della ripartizione mantenendo l'offerta di prestazioni iniziale e dall'altro della variazione dell'offerta di prestazioni. I progetti che esulano dal courant normal vengono registrati nella categoria a parte „finanziamento di progetti“: vi troviamo non solo progetti di sviluppo, ma anche progetti di risparmio. Il fatto che questi progetti siano trattati separatamente non significa che non vi possano essere cambiamenti strutturali anche all'interno del mandato nell'ambito dell'attribuzione base per il „mandato“ (inter-

¹⁹ Per maggiori informazioni cfr. capitolo 12

venti di sviluppo o di smantellamento). La SRG SSR suppone però che queste lievi variazioni si bilancino nel complesso e che il mandato mantenga pertanto un livello invariato di prestazioni. Prevede inoltre che l'incremento di produttività delle unità aziendali sia nell'ordine della metà del rincaro e aumenta i fondi destinati al mandato solo di mezzo-rincaro. Per il periodo 1999-2004 il rincaro annuo è stato in media di un buon 0.9%; l'incremento annuo della produttività previsto dalla SRG SSR quindi dello 0.5% scarso.

Per poter scomporre l'evoluzione di un periodo nelle tre componenti occorrono le cifre relative ai progetti di sviluppo delle prestazioni (indicati nel finanziamento dei progetti) e quelle relative a specifici progetti di risparmio. La SRG SSR ha raccolto per il CDF i dati riguardanti il periodo 1996-2004 (Tabella 35 nell'Allegato). È su questa tabella che si basa l'analisi che segue, analisi che per motivi di comparabilità con le altre valutazioni si concentra esclusivamente sul periodo 1999-2004. Occorre sottolineare che la SRG SSR è in grado di fornire il reale sviluppo delle prestazioni solo per il comparto radiotelevisione (complessivamente +42 mio. di franchi per il periodo 1999-2004). Nella categoria „aumento altri costi di programma“ (103.6 mio. franchi per il periodo 1999-2004) sono invece mescolati costi legati sia allo sviluppo delle prestazioni, sia al mantenimento di quelle preesistenti.

Tabella 7: Dati della SRG SSR sull'aumento dei mezzi, sviluppo delle prestazioni e incremento della produttività (mio. fr.), 1999 -2004

(1) Mezzi aggiuntivi a disposizione dei programmi		128.6
Entrate lorde aggiuntive	125.5	
Costi inferiori di distribuzione (rispetto al 1998)	32.4	
Contributo federale a swissinfo / SRI	6.9	
Misure legate agli stipendi	- 32.2	
Aumento del capitale proprio 1999 – 2004	- 4.0	
(2) Mezzi aggiuntivi investiti nei programmi		145.6
Sviluppo radio	10.8	
Sviluppo televisione	31.2	
Aumento altri costi di programma	103.6	
(3)=(2)-(1) Guadagno di produttività		17.0

* Per i dettagli cfr. Tabella 35 nell'Allegato

Fonte: Dataroom SRG SSR (analisi speciale per il CDF), elaborazioni proprie

Come indica la **Tabella 7**, nel 2004 la SRG SSR aveva a disposizione per i programmi 128.6 mio. di franchi in più rispetto al 1999, costituiti in gran parte dalle entrate lorde aggiuntive (125.5 mio. di franchi). Sul fronte dei costi di distribuzione è stato possibile risparmiare 32.4 mio. di franchi grazie al successo delle trattative con la Swisscom, mentre i contributi federali per swissinfo / SRI sono cresciuti di 6.9 mio. di franchi. D'altro canto vi sono state diminuzioni dei mezzi a disposizione per i programmi. I costi per le misure legate agli stipendi sono calcolati dalla SRG SSR a 32.2 mio. di franchi. Rientrano in questa voce le misure di compensazione del rincaro, adeguamenti al rialzo degli stipendi, adeguamenti individuali e pagamenti una-tantum. Questo importo corrisponde all'evoluzione effettiva degli stipendi, vale a dire l'evoluzione dei costi per gli stipendi a struttura d'impiego invariata. Nel capitale proprio sono confluiti nel 2004 4 mio. di franchi in più rispetto al 1999.

Per lo sviluppo dei programmi nel periodo 1999-2004 la SRG SSR fornisce i seguenti dati:

- 10.8 mio. di franchi per lo sviluppo dell'offerta radiofonica;
- 31.2 mio. di franchi per lo sviluppo dell'offerta televisiva;

- 103.6 mio. di franchi per altri aumenti di costi legati ai programmi (p.es. offerte online, diritti d'autore, agenzie, diritti sportivi).

Come già precisato, gli altri aumenti di costi legati ai programmi – pari a 103.6 mio. di franchi – non possono essere scomposti con precisione tra costi legati allo sviluppo delle prestazioni e costi legati al mantenimento dell'offerta preesistente. Alcune voci, in particolare i costi aggiuntivi per le offerte online – pari a 34.2 mio. di franchi – fanno chiaramente parte della categoria sviluppo delle prestazioni; in altre voci collettive, come produzioni di terzi e produzioni su incarico, agenzie e sport, sono invece mischiati costi di sviluppo delle prestazioni e costi di mantenimento dell'offerta. La SRG SSR stima che dei 103.6 mio. di franchi una metà è legata allo sviluppo e una metà al mantenimento delle prestazioni. Tenendo per valida questa previsione, circa 52 mio. di franchi o un terzo abbondante dei 145.6 mio. di franchi aggiuntivi investiti nei programmi finiscono nei costi di mantenimento delle prestazioni (soprattutto per l'aumento dei diritti). Quasi due terzi (circa 94 mio. di franchi) sono imputabili allo sviluppo delle prestazioni.

Il mantenimento dell'offerta di prestazioni 1999-2004 implica così un incremento dei costi pari a circa 84 mio. di franchi (32 mio. misure legate agli stipendi, 52 mio. altro). Rispetto ai costi d'esercizio della casa madre del 1999, che ammontano a 1'408 mio. di franchi, si ha un incremento dei costi del 6.0%, pari ad un tasso di crescita annuo dell'1.2% circa. L'aumento annuo dei costi ha così superato lievemente il rincaro generale, che ha registrato una media annua dello 0.9% nel periodo 1999-2004.

Nel 2004 lo sviluppo dell'offerta di prestazioni è costata, rispetto al 1999, circa 94 mio. di franchi. Rispetto ai costi d'esercizio della casa madre del 1999, pari a 1'408 mio. di franchi, questa progressione corrisponde a un + 6.7% (tasso di crescita annuo dell'1.3%).

Nel 2004 i costi dell'offerta complessiva (in ragione dell'evoluzione dei prezzi e dello sviluppo delle prestazioni) sono stati di circa 178 mio. di franchi (145.6 mio. di mezzi aggiuntivi investiti nei programmi + 32.2 mio. per le misure legate agli stipendi), ovvero il 12.6% in più rispetto al 1999. Si tratta di una crescita annua del 2.4%.

Il guadagno di produttività che ne risulta, pari a 17 mio. di franchi, corrisponde all'1.2% dei costi (1'408 mio. di franchi) per l'offerta di prestazioni iniziale del 1999. Nella media annuale questo aumento di produttività è dello 0.2% circa, valore nettamente al di sotto dell'incremento di produttività preventivato nell'attribuzione dei mezzi (pari allo 0.5% annuo).

Riassumendo:

- I valori ottenuti sono il risultato di calcoli approssimativi. Manca una suddivisione chiara tra costi di sviluppo e costi di mantenimento. La presentazione dei dati può essere migliorata e strutturata in maniera più dettagliata.
- Per il mantenimento dell'offerta di prestazioni 1999-2004 risulta un aumento dei costi dell'1.2% annuo (a fronte del rincaro generale dello 0.9%).
- Per lo sviluppo dell'offerta di prestazioni è stato stanziato mediamente l'1.3% in più all'anno.
- Il guadagno di produttività annuo è pari allo 0.2% (del livello delle prestazioni): si tratta di un valore minimo.

3.5 I costi dell'idée suisse

L'espressione „idée suisse“ racchiude in sé le specificità svizzere del mandato di servizio pubblico della SRG SSR:

- Equivalenza regional-linguistica: la SRG SSR, in virtù della sua Concessione (cfr. paragrafo 2.3.1), deve garantire „emissioni di uguale valore“ alle tre regioni linguistiche – Svizzera tedesca, Svizzera romanda e Svizzera italiana – e fornire un'offerta base di programmi in lingua romancia.
- Sostegno regionale e locale all'organizzazione istituzionale: in virtù della Concessione, la SRG SSR si compone di quattro società regionali, organizzate in modo tale che nei rispettivi consigli regionali siano rappresentati i diversi territori e le diverse cerchie della popolazione (art. 6 e art. 7 della Concessione SRG SSR, stato 25 giugno 2003).
- Offerta per l'estero: la SRG SSR confeziona, in virtù della Concessione Swissinfo/SRI, programmi radiofonici in più lingue²⁰ per l'estero (art. 2 della Concessione Swissinfo/ SRI, stato 1.1.2003).

Di seguito si tenterà di stimare l'ordine di grandezza dei costi legati a questi obiettivi. L'intenzione non è quella di mettere in dubbio il mandato politico affidato alla SRG SSR. È però vero che se si vuole avviare un dibattito politico sul mandato di servizio pubblico conferito alla SRG SSR è importante che i costi delle direttive politiche siano presentanti in maniera trasparente.

Nei calcoli che seguono non si è tenuto conto dell'impegno preso dalla SRG SSR di garantire su tutto il territorio la ricezione digitale e satellitare. Uno degli aspetti specifici di idée suisse prevede che la SRG SSR provveda alla distribuzione delle reti nelle altre regioni linguistiche (diffusione via etere delle prime reti in tutto il Paese, diffusione satellitare di programmi in romancio) (art. 28 LRTV, art. 16ss Concessione). Aspetto però difficilmente scindibile dall'obiettivo generale del servizio pubblico di garantire la distribuzione, ragion per cui si è deciso di rinunciare a quantificarlo.

3.5.1 Costi dell'equivalenza regional-linguistica

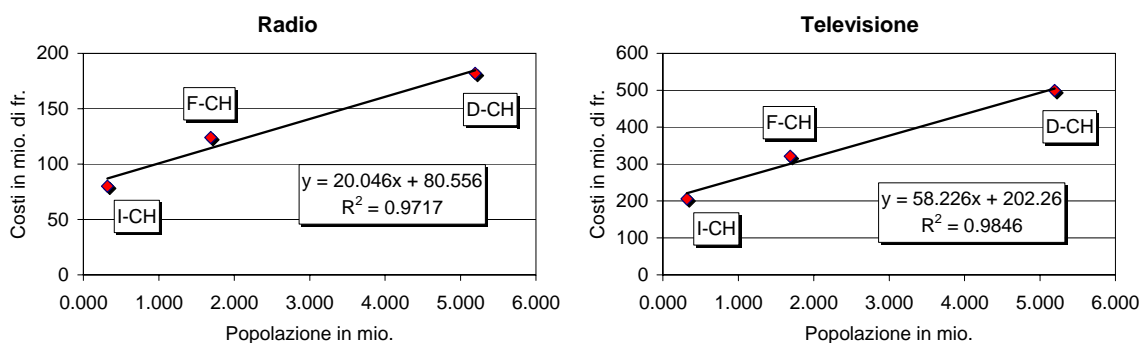
Vi è un modo molto semplice per stimare l'ordine di grandezza in cui si muovono i costi necessari a garantire una programmazione equivalente nelle tre regioni linguistiche (Svizzera tedesca, Svizzera romanda e Svizzera italiana). Come si può vedere nella **Figura 29**, tra la grandezza del mercato (popolazione della regione linguistica) e i costi dell'offerta destinata alla regione linguistica vi è un rapporto pressoché lineare sia nel comparto radio che in quello tv.

Questo rapporto può essere espresso con le seguenti equazioni di regressione:

- Costi offerta radiofonica in mio. Fr. = 80.6 + 20.0 * popolazione in mio.
- Costi offerta televisiva in mio. Fr. = 202.3 + 58.2 * popolazione in mio.
- Costi offerta radio+TV in mio. Fr. = 282.8 + 78.3 * popolazione in mio.

²⁰ In realtà oggi Swissinfo fornisce un'offerta internet al posto dell'offerta radiofonica.

Figura 29: Costi delle offerte regional-linguistiche per grandezza di mercato, 2004



Fonte: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie

Se prendiamo d'esempio la televisione, il rapporto tra le due grandezze può essere interpretato così: il sistema adottato dalla SRG SSR per garantire un'offerta equilibrata cagiona, indipendentemente dalla grandezza del mercato di riferimento, costi di base molto elevati, che si aggirano sui 200 mio. di franchi e aumentano di circa 58 mio. di franchi per milione di popolazione. L'incremento dei costi è pertanto meno che proporzionale all'aumento della popolazione e i costi per persona della relativa popolazione diminuiscono via via. Nella Svizzera tedesca l'offerta televisiva costa 96 franchi a testa all'anno, nella Svizzera romanda questo valore è circa il doppio (190 franchi) e nella Svizzera italiana quasi sette volte tanto (648 franchi).

Tabella 8: Costi per regione linguistica, 2004

	Popolazione	Costi in mio. fr.			Costi/a testa (popolazione) in franchi			
		Mio.	Radio	TV	Totale	Radio	TV	Totale
Svizzera tedesca	5.195	182	499	681	35	96	131	
Svizzera romanda	1.687	124	321	445	74	190	264	
Svizzera italiana	0.318	80	206	286	252	648	900	
Totale effettivo (3 aree linguistiche)	7.200	386	1026	1412	54	143	196	
Ipotesi di 1 sola area linguistica *	7.200	225	621	846	31	86	118	
Costi idée suisse in termini assoluti		161	405	566	22	56	79	
Costi idée suisse in %			41.7%	39.4%	40.1%	41.7%	39.4%	40.1%

* Calcoli sulla base delle equazioni di regressione riportate nel testo

Fonte: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie

I dati sono raccolti e messi a confronto nella **Tabella 8**. Per mezzo delle equazioni di regressione di cui sopra sono riportati anche i costi ipotetici che si otterrebbero nel caso in cui la Svizzera fosse un'unica area linguistica con un'unica offerta uguale per tutti (situazione paragonabile a quella dell'Austria).

Ipotizzando che il rapporto empirico tra costi e grandezza della popolazione valga anche per questo mercato più grande, i costi complessivi che se ne ricavano si aggirano sugli 850 mio. di franchi, vale a dire 118 franchi a testa (della popolazione). I costi complessivi per le tre regioni linguistiche messe insieme ammontano a circa 1'410 mio. di franchi, pari a 196 franchi a testa. I costi per

l'offerta equivalente nelle regioni linguistiche possono quindi essere stimati a 570 mio. di franchi circa, ovvero 79 franchi per persona (della popolazione).²¹ Questo importo equivale al 40% circa dei costi attuali (per la radio la percentuale è un po' più alta, per la tv un po' più bassa). In realtà la riduzione dei costi sarebbe leggermente inferiore a questo 40%, poiché anche nel caso di un'unica regione linguistica verrebbero prodotte finestre regionali di programmi (come accade già oggi nella radio in Svizzera tedesca con i radiogiornali regionali o in Austria, nella tv, con gli studi dei vari Länder).

Questo calcolo assolutamente approssimativo non include i costi per l'offerta di base nella Svizzera romantscha, pari a buoni 20 mio. di franchi. Complessivamente i costi per garantire l'equivalenza dell'offerta di programmi nelle regioni linguistiche possono essere stimati a circa 600 mio. di franchi, da confrontare con i costi complessivi della SRG SSR che ammontano a 1.5 mrd. di franchi.

3.5.2 Sostegno regionale e locale all'organizzazione istituzionale

I costi che ricadono sulle strutture regionali e locali dell'organizzazione istituzionale sono in prevalenza legati agli stipendi e alle indennità (segreteria, organi di mediazione, membri dei diversi organi), cui si aggiungono i costi per la gestione dei membri e altre attività di pubbliche relazioni. Una parte di questi costi è coperta dai contributi versati dalle unità aziendali alle strutture dell'organizzazione istituzionale. Per il 2003 e il 2004 si parla complessivamente di 3.3 e 3.7 mio. di franchi (**Tabella 9**).

Tabella 9: Contributi delle unità aziendali all'organizzazione istituzionale (in fr.)

	2003	2004
Deutschschweiz	2'200'000	2'500'000
Svizra rumantscha	60'000	80'000
Suisse romande	780'000	810'000
Svizzera italiana	300'000	300'000
Totale	3'340'000	3'690'000

Fonte: Dataroom SRG SSR (Rapporti di gestione, dati raccolti durante le interviste con le UA)

Le organizzazioni istituzionali locali della Svizzera tedesca ricevono inoltre circa 700'000 franchi all'anno in diritti di superficie per gli studi radio a Berna, Basilea e Zurigo (di proprietà dell'organizzazione istituzionale). Se si sommassero questi diritti di superficie (che verrebbero meno se gli studi venissero integrati nell'azienda SRG SSR), i costi diretti dell'organizzazione istituzionale sarebbero nell'ordine di 4-5 mio. di franchi all'anno.

I costi indiretti delle strutture dell'organizzazione istituzionale sono nettamente superiori:

- Il fatto che le unità aziendali siano subordinate da un lato alla DG SRG SSR e dall'altro ai CdA regionali crea problemi d'intesa. Veri e propri scontri sono in realtà piuttosto rari, ma la doppia struttura fa sì che le decisioni decentrate abbiano un forte peso e che le sinergie, per finire, non vengano sfruttate in maniera adeguata. Impossibile una quantificazione.

²¹ I costi di 570 milioni di franchi corrispondono ai costi di base, differenti, delle due situazioni esaminate. Nella situazione attuale risultano costi pari a 851.4 mio. di franchi (3 volte 203.2 mio. di franchi per la TV e 3 volte 80.6 mio. di franchi per la radio). Nella situazione ipotetica di un'unica area linguistica i costi di base ammontano a 283.8 mio. di franchi (203.2 mio. di franchi per la TV e 80.6 mio. di franchi per la radio). La differenza è di 567.6 mio. di franchi.

- Nella Svizzera tedesca il sostegno locale prende forma nei tre studi della SR DRS (Berna, Basilea e Zurigo). Secondo una stima del Direttore di SR DRS, riunendo la produzione in un unico sito si potrebbero risparmiare circa 10 mio. di franchi.

3.5.3 Offerta per l'estero

I costi dell'offerta Swissinfo per l'estero hanno raggiunto i 42 mio. di franchi circa nel 2003, i 31 mio. nel 2004 e i 28 mio. di franchi nel 2005. Per Arte, 3Sat, Euronews e TV5 sono stati spesi ulteriori 17 mio. di franchi nel 2005.

3.5.4 Panoramica dei costi dell'idée suisse

Sommando tutti i costi di idée suisse si ottiene, per il 2004, un importo di circa 635 mio. di franchi (**Tabella 10**), che equivale più o meno al 42% dei costi complessivi della SRG SSR. Non sono stati considerati i costi non quantificabili del decentramento delle decisioni aziendali, costi che verranno analizzati più nel dettaglio nel capitolo 10 con un approccio qualitativo.

Tabella 10: Panoramica dei costi di idée suisse (stime approssimative), 2004

	mio. fr.	% dei costi complessivi SRG SSR
Equivalenza tra le regioni linguistiche		
Offerte equivalenti per le tre regioni linguistiche	570	38.0%
Offerta di base per la Svizra rumantscha	20	1.3%
Costi dell'organizzazione istituzionale		
Costi diretti	5	0.3%
Decentramento delle decisioni aziendali
Ripartizione fra tre studi per Radio DRS	10	0.7%
Offerta per l'estero		
Costi swissinfo	30	2.0%
Totale		
Somma dei singoli effetti	635	42.3%

Fonti: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie

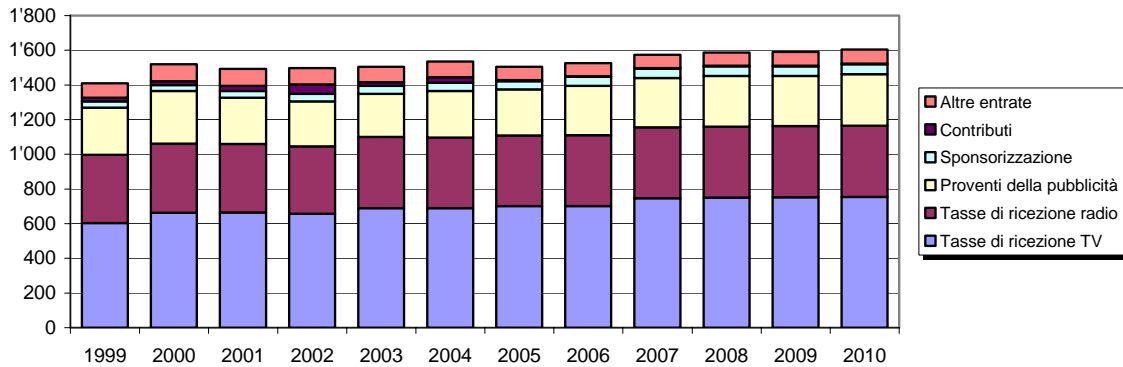
Occorre infine sottolineare che ad ogni costo corrisponde sempre un beneficio, di cui bisogna tener conto in un'analisi più approfondita.

3.6 Ricavi

3.6.1 Ricavi complessivi 1999-2010

L'andamento dei ricavi complessivi è sostanzialmente uguale all'evoluzione dei costi complessivi: in generale i conti sono infatti in pareggio. Si rinuncia pertanto a rappresentare anche questi dati (che rispecchierebbero la Figura 20).

Figura 30: Evoluzione dei ricavi della casa madre SRG SSR per tipi di ricavo (in mio. fr.), 1999-2010



1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 36

Come emerge dalla **Figura 30**, i ricavi della casa madre sono costituiti per oltre il 70% dal canone radio-tv. Le tasse di ricezione TV vi concorrono per il 45%, quelle radio per il 27%. Vi sono poi gli introiti della pubblicità (al netto), che rappresentano in media il 19%; gli introiti dallo sponsoring, i contributi e le altre entrate equivalgono in tutto al 10% circa dei ricavi complessivi.

3.6.2 Proventi del canone radio-tv

Spiegazioni concettuali

I proventi del canone radio-tv rappresentano oltre il 70% delle entrate complessive della SRG SSR. Per poter analizzare la situazione finanziaria della SRG SSR è di cruciale importanza chiedersi quale è stata la loro evoluzione in un'ottica di lungo periodo, questione tutt'altro che semplice da chiarire dato che l'importo e l'evoluzione del gettito del canone sono il risultato di diversi fattori che devono essere valutati nel loro insieme.

Data l'importanza dell'argomento, oltre ai consueti dati del periodo 1999-2010 viene di seguito fornita anche l'evoluzione dei proventi dei canoni nel lungo periodo, a partire dal 1980. In quest'analisi sul lungo periodo si è voluto soprattutto capire in che modo incidessero i singoli fattori (importo delle tasse di ricezione a carico degli abbonati, quota dei proventi lordi spettanti alla SRG SSR e numero degli abbonati assoggettati al canone).

Fondamentale la distinzione tra tasse di ricezione fatturate (= numero degli abbonati tenuti a pagare il canone x il canone) e tasse di ricezione versate alla SRG SSR (= tasse di ricezione fatturate – quote di canone destinate ad altri beneficiari). Fino al 1997 circa un quarto delle tasse di ricezione fatturate veniva versato alle PTT per il pagamento di diverse mansioni: 1. diffusione dei programmi, 2. incasso del canone radio-tv, 3. gestione delle frequenze, procedimenti per evasione del canone. Dal 1998 queste competenze sono ripartite diversamente: della diffusione di occupa la stessa SRG SSR, l'incasso delle tasse di ricezione è affidato alla Billag SA, la gestione delle frequenze e i procedimenti per evasione del canone sono di competenza dell'UFCOM. Alla Billag sono stati

corrisposti, nel 2003, 48 mio. di fr. (equivalenti al 4.1% delle tasse di ricezione fatturate), mentre all'UFKOM sono stati pagati 12 mio. di franchi (pari allo 0.7% delle tasse di ricezione fatturate). Sempre nel 2003, 14 mio. di franchi sono stati versati alle emittenti private per lo splitting del canone e 138 mio. di franchi sono stati impiegati dalla SRG SSR per la diffusione dei programmi. Grazie al successo delle trattative con la Swisscom, dal 1998 in poi la SRG SSR è riuscita a ridurre sensibilmente i costi di distribuzione (cfr. Figura 25).

Nell'analisi di lungo periodo 1980-2004, dai proventi del canone vengono dedotti, per gli anni a partire dal 1998, i relativi costi di distribuzione. I dati così corretti permettono di rappresentare l'evoluzione dei proventi del canone impiegati dalla SRG SSR per finanziare gli stessi compiti che finanziava prima del 1998 (quindi senza la distribuzione). Per il periodo 1999-2010 viene presentata sia l'evoluzione dei proventi complessivi del canone (inclusa la parte stanziata per coprire i costi di distribuzione), sia l'evoluzione dei proventi del canone una volta dedotti i costi di distribuzione.

Il numero di utenti esentati dal pagamento del canone è notevolmente cambiato negli ultimi anni (cfr. Tabella 38 nell'Allegato). Fino al 1992 diverse fasce della popolazione erano esentate dall'obbligo di pagare le tasse di ricezione (Ordinanza del DFTCE del 17 agosto 1983 concernente l'ordinanza 1 della legge sulla corrispondenza telegrafica e telefonica, art. 71). Il gruppo più numeroso era quello dei dipendenti della SRG SSR. Nel 1992 furono introdotte regole più restrittive: da allora il canone viene pagato dalla SRG SSR ai propri dipendenti sotto forma di fringe benefit. Gli unici che hanno continuato a beneficiare dell'esenzione sono i beneficiari di prestazioni AI (50% almeno di incapacità di guadagno) e i beneficiari AVS con reddito minimo fissato a cinque terzi della rendita minima AVS. A gennaio del 2001 il Tribunale federale ha accolto il ricorso di un beneficiario PC con reddito superiore a questa soglia, liberandolo dall'obbligo di pagare le tasse di ricezione (DTF 2A.238/2000 del 5 gennaio 2000). L'art. 45 dell'Ordinanza sulla radiotelevisione è stato pertanto modificato, con validità 1° agosto 2001, consentendo ai beneficiari di rendite PC di essere esentati dal canone dietro presentazione di richiesta scritta. Nelle deliberazioni relative alla nuova LRTV il Consiglio nazionale ha introdotto una modifica della LPC, secondo la quale il canone radio-tv dovrebbe essere considerato un fattore di costo computabile nella fissazione della rendita PC (fattore che graverebbe sulla PC). Il Consiglio degli Stati non è entrato nel merito. Nel 2004 gli utenti esentati dal canone TV erano 162'418, quelli esentati dal canone radio 157'380. Le minori entrate dovute all'esenzione dei beneficiari PC sono state compensate con l'aumento del 4.1% del canone concesso nel 2003 (equivalente a 11 franchi all'anno per la TV e 7 franchi per la radio). L'adeguamento del canone si è tradotto nel 2003 in un aumento di 47.5 mio. di franchi delle tasse di ricezione complessive fatturate. Questo importo corrisponde, in termini di entrate SRG SSR, a circa 114'000 abbonati esentati dal canone radio-tv (importo del 2002). Per calcolare i mancati proventi effettivi subiti dalla SRG SSR a causa dell'esenzione del canone occorre tener presente che una parte degli abbonati esce dal computo in seguito a decesso. La SRG SSR, segnatamente la Billag, non è attualmente in grado di quantificare questo effetto. D'altro canto, la Billag verifica solo ad intervalli molto lunghi se gli abbonati esentati dal canone continuano a soddisfare i requisiti per l'esenzione. Questa verifica viene fatta per la seconda volta nel 2006.

Evoluzione 1980 - 2004

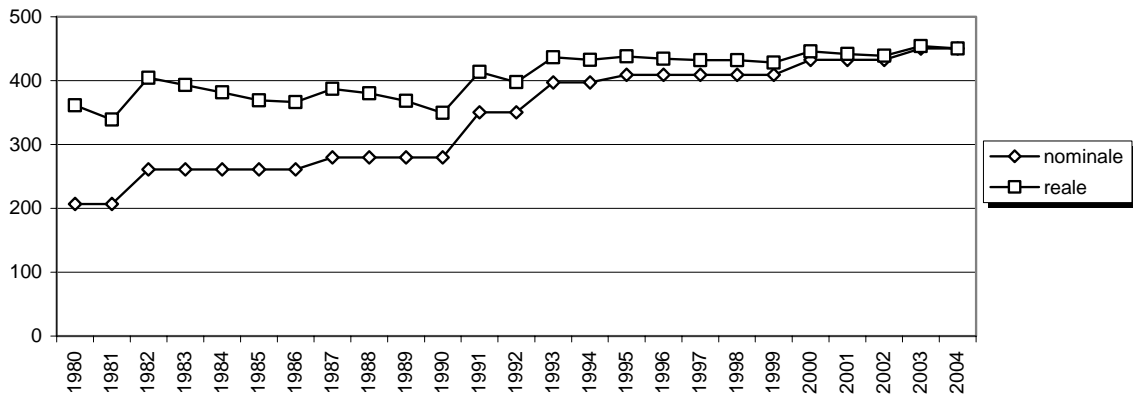
Conformemente alla Concessione (art. 10 cpv. 2) la SRG SSR può „di massima ogni due anni“ proporre all'autorità di concessione di adeguare le tasse di ricezione. In passato l'intervallo tra un adeguamento e l'altro è durato in generale ben più di due anni. Dal 1980 le tasse di ricezione sono state aumentate sette volte, ovvero nel 1982, 1987, 1991, 1993, 1995, 2000 e 2003. Tra il 1980 e il 2004 il canone radio-tv per abbonato è passato da 207 a circa 450 franchi, il che corrisponde ad un aumento del 117% circa (**Figura 31**). In termini reali l'aumento è di appena 23% (da 361 a 450 franchi, potere d'acquisto 2004).

Dal 1993 le tasse di ricezione hanno registrato un aumento molto più contenuto rispetto agli anni precedenti. Tra il 1993 e il 2004 l'aumento nominale è stato del 13.4% (da 397 a 450 fr.), l'aumento reale del 3.2% (da 437 a 450 fr.).

Come mostra la **Figura 32**, il numero di abbonati è aumentato in continuazione fino al 1997. Nel periodo 1980-1997 il tasso di crescita degli utenti paganti la tassa di ricezione televisiva è stato del 34.5% (media annuale 1.8%), di quelli paganti la tassa di ricezione radio del 24.5% (media annuale 1.5%). Questa evoluzione è riconducibile alla tendenza della popolazione di costituire piccoli nuclei familiari (più single); per la televisione è inoltre aumentato il numero di famiglie in possesso di una televisione. Nel periodo 1997-2004 il numero di abbonati paganti il canone TV è cresciuto di un solo 0.8%, quello degli abbonati paganti il canone radio è addirittura diminuito del 2.7%. Oltre a una ridotta tendenza a costituire piccoli nuclei familiari ha inciso la percentuale in aumento delle persone esentate dall'obbligo di pagare il canone. Per la radio e televisione questa percentuale si attestava, all'inizio degli anni '80, al di sotto del 2% e entro il 1997 era scesa al di sotto dell'1%. A causa dell'esenzione concessa ai beneficiari PC la percentuale è in seguito salita, raggiungendo nel 2004 il 5.1% per la radio e il 5.5% per la televisione.

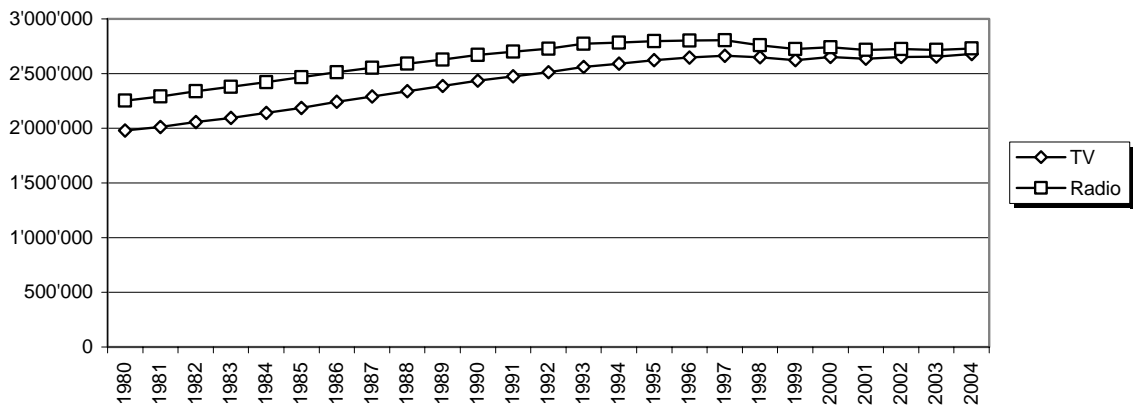
L'evoluzione del numero degli abbonati e dell'importo del canone si è tradotta per la SRG SSR in un forte aumento dei proventi del canone tra il 1980 e il 1993 (**Figura 33**). In termini nominali sono passati da 300 a 777 mio. di franchi, pari a un +159% (che corrisponde ad un aumento annuo del 7.6%). In termini reali l'aumento è stato del 63% su tutto il periodo, risp. 3.8% all'anno. Tra il 1993 e il 2004 i proventi del canone sono aumentati ancora in maniera consistente, (in termini nominali da 777 a 961 mio. fr., pari a un +24%, in termini reali +13%). I tassi di crescita annui sono stati dell'1.6% (valore nominale) e dello 0.9% (valore reale): il fatto che – a fronte di un calo degli abbonati – si siano registrati questi aumenti, è dovuto innanzitutto ai proventi del canone liberati sotto forma di proventi del canone „generali“ in seguito alla riduzione dei costi di distribuzione dopo il 1998 (cfr. spiegazioni concettuali di cui sopra).

Figura 31: Canone annuo per radio + televisione (ricezione privata, in fr.), 1980-2004



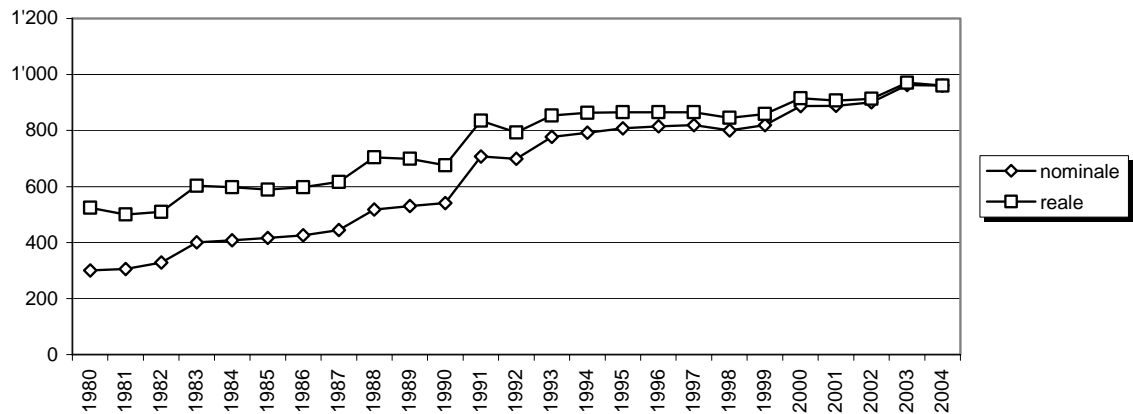
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 37

Figura 32: Numero degli abbonati, 1980-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 38

Figura 33: Proventi del canone della SRG SSR* in mio. fr., 1980-2004



* a partire dal 1998 vengono dedotti i costi di distribuzione

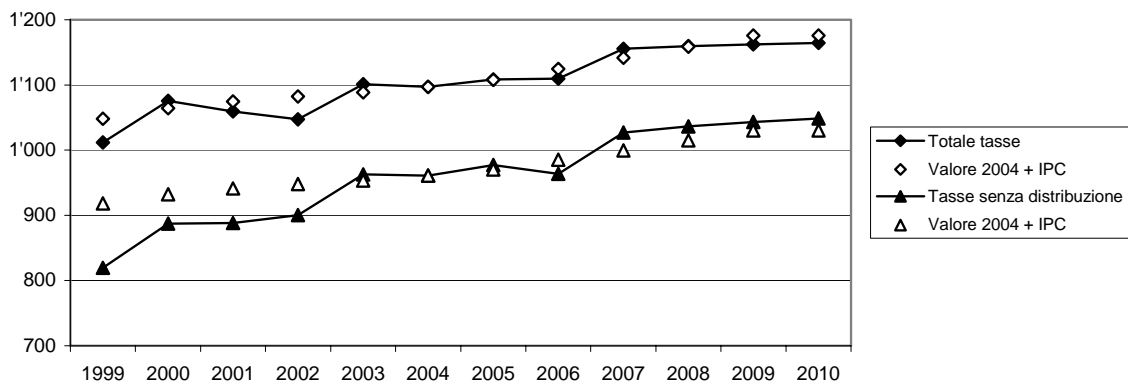
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 39

Evoluzione 1999-2010

La **Figura 34** mostra l'evoluzione dei proventi del canone nel periodo 1999-2010 in termini sia di proventi complessivi che di proventi previa deduzione dei costi di distribuzione. I due valori seguono un andamento sostanzialmente parallelo. Dal 1999 al 2004 lo scarto tra i due si riduce leggermente poiché si era riusciti a diminuire i costi di distribuzione, portandoli da 192 a 136 mio. di franchi. Entro il 2010 questi costi caleranno ulteriormente e si attesteranno a 116 mio. di franchi.

Tra il 1999 e il 2004 i proventi complessivi del canone hanno registrato un aumento (+8.4%) leggermente superiore al rincaro (+4.7%). Questa differenza si fa chiaramente più marcata per i proventi previa deduzione dei costi di distribuzione, dove l'incremento è stato di +17.3% a fronte di un rincaro del 4.7%. In termini reali, i proventi del canone a disposizione dei programmi – una volta dettratti i costi di distribuzione per i programmi – sono dunque aumentati pur sempre di un buon 12%.

Figura 34: Evoluzione dei proventi del canone della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010



1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 39

Per il periodo successivo al 2004 ci si basa sulle prospettive finanziarie 2006-2010: fino al 2010 i proventi del canone mostrano un'evoluzione praticamente uguale a quella del rincaro.

Canone e regole di finanziamento problematiche

Secondo il CDF alcune regole di finanziamento attualmente in vigore sono inappropriate per la natura delle tasse di ricezione su cui si basano. Consapevole che dietro queste regole si nascondono discussioni e decisioni politiche sorte di recente e che non spetta al DATEC procedere a immediate modifiche, il CDF raccomanda tuttavia al DATEC di effettuare opportuni accertamenti e avviare i provvedimenti necessari affinché il sistema venga a medio termine modificato nell'ottica di un finanziamento più opportuno.

Come già menzionato, i beneficiari di prestazioni complementari sono esentati dall'obbligo di pagare il canone. Per la SRG SSR ciò si traduce in notevoli perdite di entrate. Benché parte di queste perdite siano state compensate aumentando le tasse di ricezione, non si vede perché la SRG SSR debba subire simili perdite di entrate per casi che dovrebbero in realtà rientrare tra le

spese sociali dello Stato. In caso contrario i beneficiari di PC dovrebbero essere esentati dal pagare anche altre tasse.

Raccomandazione 3.6.2

A. Il DATEC deve avviare i provvedimenti necessari affinché le tasse di ricezione radiotelevisive dei beneficiari di prestazioni complementari siano finanziate con il budget delle prestazioni complementari.

Secondo la decisione del Tribunale federale 109 Ib 308, le tasse di concessione sono tasse di regalia e come tali devono essere fissate secondo il principio dell'equivalenza. Significa che tra la tassa e l'entità delle prestazioni che grazie ad essa si possono sfruttare deve esserci più o meno corrispondenza in termini di valore. Ora, le prestazioni dell'offerta online di swissinfo sono destinate quasi esclusivamente a un pubblico residente all'estero, che non paga il canone. Gli abbonati che vivono in Svizzera, e pagano il canone, non sfruttano quasi per niente queste prestazioni.²² Nonostante queste premesse, l'offerta online di swissinfo viene finanziata per la metà attraverso le tasse di ricezione e i contributi federali diretti (nel 2006 questo contributo è stato addirittura soppresso, dal 2007 dovrebbe essere reintegrato). Giusto sarebbe, obiettivamente, che l'offerta online di swissinfo venisse finanziata interamente con i contributi federali. Poco soddisfacente, inoltre, la frequente mancanza di coordinamento con altri strumenti di promozione dell'immagine nazionale. Il sistema di impiego dei mezzi, tutt'ora poco coordinato e molto frammentato, genera inutili costi, ma non solo: il quasi totale mancato sfruttamento delle potenziali sinergie si ripercuote negativamente su tutto il funzionamento. A medio o lungo termine si dovrebbe pertanto vagliare una soluzione integrativa conformemente al rapporto del Consiglio federale del 9 dicembre 2005 sul coordinamento della promozione dell'immagine nazionale.

Raccomandazione 3.6.2

B. Il DATEC deve avviare i provvedimenti necessari affinché le prestazioni della presenza online di swissinfo siano finanziate integralmente dai contributi federali. Al riguardo, occorre valutare anche le soluzioni integrative con altri strumenti della promozione del Paese.

La SRG SSR partecipa, con prestazioni di programma, a diverse emittenti internazionali. Come risulta dalla **Tabella 11**, i costi per queste prestazioni hanno sfiorato nel 2004 i 17 mio. di franchi. Per il 2005 e il 2006 sono previsti costi per un importo equivalente, cui vanno ad aggiungersi gli eventuali costi di presa a carico dei deficit di partecipazioni estere, che nel 2004 sono stati di 1.6 mio. di franchi (partecipazione al deficit di Euronews).

²² *Circostanza che si è accentuata con il passaggio dal Servizio delle onde corte alla presenza online. Se il Servizio delle onde corte poteva fungere come unica fonte d'informazione per gli Svizzeri in vacanza o per gli Svizzeri in viaggio di lavoro all'estero, l'attuale presenza online si orienta in maniera esplicita a un pubblico non residente in Svizzera (p.es. per come vengono elaborate le informazioni di politica); vi sono poi diverse altre offerte online cui è possibile accedere anche dall'estero.*

Tabella 11: Costi dei programmi e delle trasmissioni della SRG SSR per le emittenti internazionali, 2004

	Ore di trasmissione	Personale (FTE)	Costi (in 1'000 fr.)
TV5	5'597	3.75	7'617
3sat	641	15.5	6'733
Euronews	9	0.5	1'911
Arte	621
Totale	16'882

Fonte: Dataroom SRG SSR

In virtù dell'art. 20 cpv. 1 della LRTV e dell'art. 17 ORTV, le prestazioni fornite dalla SRG SSR sono in parte finanziate dall'UFCOM (2004: 1.8 mio. fr., 2005: 1.4 mio. fr.). Ciò significa che ben più del 90% di queste prestazioni, una buona parte delle quali ha lo scopo di rafforzare la presenza della Svizzera all'estero, viene finanziato dagli abbonati. Che le tasse di ricezione siano utilizzate per finanziare queste prestazioni, è cosa giusta, poiché anche gli abbonati residenti in Svizzera possono usufruire delle emittenti internazionali. Il CDF reputa però inopportuna l'entità di questi finanziamenti, che dovrebbero essere invece coperti in larga misura con i contributi federali diretti.

Raccomandazione 3.6.2

C. Il DATEC deve chiarire l'opportunità e il finanziamento dei costi delle cooperazioni internazionali della SRG SSR e avviare i provvedimenti necessari affinché la visibilità all'estero di queste cooperazioni venga finanziata adeguatamente da contributi federali diretti.

La PresseTV AG è una società che riunisce gli editori svizzeri (AG per la Neue Zürcher Zeitung, Ringier AG, Basler Zeitung, Jean Frey AG) e la tedesco-nipponica Development Company for Television Program (DCTP) quale fiduciaria delle attività televisive di editori tedeschi. La SRG SSR mette a disposizione della PresseTV AG, sotto forma di „canale co-gestito“ su SF2, una finestra di programma fissa (PTV). Di regola le trasmissioni PTV (p.es. "CASH-TV", „konsum.tv“, "Standpunkte", "NZZ Format" ecc.) vengono mandate in onda negli orari di programmazione del Prime Time (tra le 18 e le 23) il sabato e la domenica. Tutte le trasmissioni vengono replicate una settimana dopo su SF info, durante il fine settimana, ad eccezione di CASH-TV e CASH-TALK, che vengono replicate su SF info il lunedì. Alcune trasmissioni di PTV vengono mandate in onda anche sulle reti TSR2 e TSI2. La PTV AG è in possesso di una concessione d'emittenza propria.

La collaborazione con la SRG SSR idée suisse è disciplinata da un contratto di cooperazione valido fino alla fine del 2008 che è stato approvato dal Consiglio federale. Sulla base di questo contratto, le trasmissioni della PTV devono essere finanziate per lo più con gli introiti pubblicitari. La gestione degli spazi pubblicitari spettanti alla PTV conformemente alla concessione è affidata alla società affiliata SRG SSR publisuisse, in virtù di un rapporto d'affitto: ciò significa che gli introiti pubblicitari spettano alla SRG SSR, la quale paga un fitto alla PTV. Il fitto pattuito è di 7.2 mio. di franchi all'anno, a fronte di soli 4 mio. di franchi circa di introiti pubblicitari annui. La SRG SSR versa inoltre un contributo annuo alla produzione di 4.7 mio. di franchi. Complessivamente la SRG versa quindi alla PTV sugli 8 mio. di franchi netti all'anno. Oltre a questi costi dichiarati, alla SRG

SSR possono derivare anche costi indiretti, dato che non può più far rientrare nella sua programmazione la finestra di programma data in concessione. La SRG SSR non è attualmente in grado di quantificare questi costi, né tanto meno di indicare quali costi le deriverebbero se dovesse coprire da sola il tempo di antenna messo a disposizione della PTV. Se dalla soluzione con la PTV la SRG SSR dovesse riportare costi diretti e indiretti superiori a quelli di cui dovrebbe farsi carico coprendo essa stessa la finestra di programmi, secondo il CDF si arriverebbe ad un finanziamento di terzi con canoni. Questa soluzione sarebbe in contrasto con il vero scopo delle tasse di ricezione.

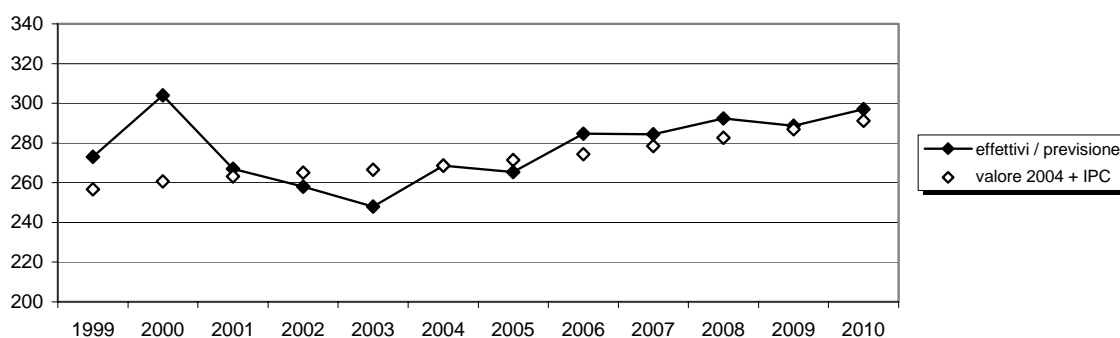
Raccomandazione 3.6.2

D. La SRG SSR deve calcolare i costi diretti e indiretti che si assume per la finestra di PTV e confrontarli con quelli che sosterebbe occupando questo tempo d'antenna con i propri programmi. Dopodiché il DATEC, nel valutare il contratto di cooperazione, dovrà provvedere affinché la PTV copra come minimo la differenza dei costi.

3.6.3 Proventi della pubblicità

Le entrate pubblicitarie rappresentano la principale componente degli introiti commerciali. Nel 2004 la società del gruppo publisuisse AG ha versato alle unità della casa madre – una volta dettratti sconti sulla quantità e sconti speciali, commissioni per consulenza, versamenti di diritti d'autore e provvigione della publisuisse - 269 mio. franchi. Il valore minimo del periodo considerato è 248 mio. di franchi nel 2003, il valore massimo è 304 mio. di franchi nel 2000 (**Figura 35**).

Figura 35: Evoluzione dei proventi (netti) della pubblicità della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010



1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 36

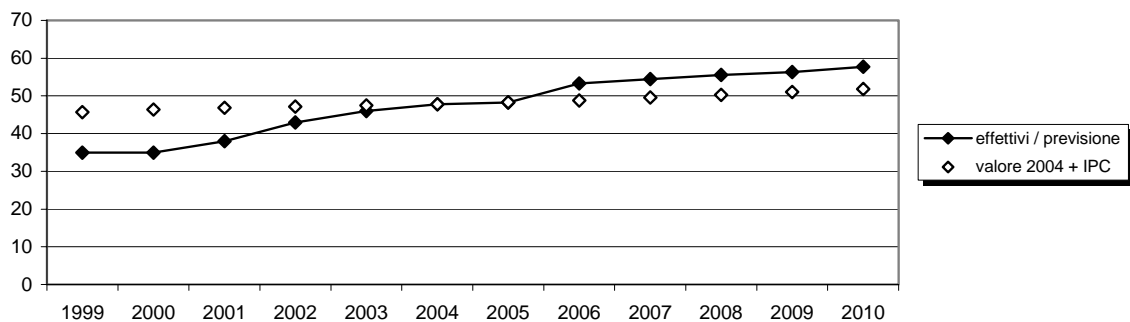
I proventi pubblicitari sono molto sensibili all'andamento congiunturale. Tolto il 2000, anno in cui si è registrato il picco con 304 mio. di franchi, tra il 1999 e il 2003 i proventi netti hanno segnato un andamento negativo. Nel 2004 vi è stato un aumento superiore alla norma (non da ultimo per i grossi avvenimenti sportivi); le previsioni per gli anni successivi sono tendenzialmente positive, ma indicano pur sempre una situazione di stagnazione. L'evoluzione del potenziale pubblicitario e la ripartizione degli introiti pubblicitari tra le tre regioni linguistiche sono approfonditi nel paragrafo 6.1.

3.6.4 Proventi della sponsorizzazione

Come si vede nella **Figura 36**, dal 1999 al 2004 i proventi della sponsorizzazione sono passati da 35 a 48 mio. di franchi: significa che vi è stato un aumento di 13 mio. di franchi, pari al 37.1%. Per il periodo 2005-2010 si prevede un ulteriore incremento fino a 58 mio. di franchi, il che corrisponderebbe, partendo dal 1999, a una crescita del 65%.

Nel 2004 SF, con i suoi 22 mio. di franchi circa, è di gran lunga il maggior contribuente in termini di proventi dello sponsoring. Anche l'aumento registrato negli ultimi anni e pronosticato per gli anni a venire è da attribuire per lo più a SF. Si prevede che nel 2010 SF contribuirà per circa due terzi ai proventi complessivi dello sponsoring della SRG SSR.

Figura 36: Evoluzione dei proventi della sponsorizzazione della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010



1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 36

3.6.5 Altri proventi

Proventi dei programmi

Questa voce comprende in prevalenza i pagamenti di diritti d'autore, le vendite di programmi ad altre emittenti radio/TV, istituzioni pubbliche e private nonché attraverso la collaborazione con altre società radio-televisive. Tra il 1999 e il 2004 questi proventi si sono mossi tra un minimo di 25 e un massimo di 31 mio. di franchi. A partire dal 2005 ci si aspetta un calo imputabile al fatto che in Germania si è passati a un nuovo metodo di ripartizione dei diritti di ritrasmissione tra le emittenti radiotelevisive private e le emittenti EBU. Secondo la SRG SSR non è facile fare pronostici sui proventi dei programmi, poiché questi possono variare in maniera significativa di anno in anno. Nel piano finanziario la SRG SSR ipotizza un valore medio relativamente stabile, tra i 20 e i 25 mio. di franchi.

Contributi e rimborsi

Le principali voci della categoria "altri proventi" sono i contributi e i rimborsi federali. Nel 2004 queste entrate sono state di 31 mio. di franchi (dei complessivi 62 mio. di franchi degli altri proventi). Il contributo federale più consistente è quello versato a Swissinfo/SRI per i servizi destinati

all'estero. Questo contributo è sceso da 19 mio. di franchi (1999) a 5 mio. di franchi (2005). Tra gli altri contributi più cospicui ricordiamo i seguenti:

- 2004: 9.8 milioni di franchi = rimborso UFCOM da incasso tasse degli anni precedenti;
- 2002: 37.7 milioni di franchi = contributo per mancati proventi del canone AVS/AI PC (da precedenti eccedenze del conto economico radio-tv delle ex aziende PTT);
- 2001: 8.1 milioni di franchi = contributo per mancati proventi del canone AVS/AI PC (da precedenti eccedenze del conto economico radio-tv delle ex aziende PTT).

La nuova LRTV prevede che almeno la metà dei servizi per l'estero sia finanziata con contributi federali: nei prossimi anni questi contributi saranno dunque più elevati di quanto previsto nelle prospettive finanziarie (cfr. Tabella 36).

Altre entrate aggiuntive

Si tratta di entrate varie legate alle prestazioni fornite, affitti provenienti da sublocazioni, vendita di schede SatAccess e proventi vari. Alcune voci verranno approfondite nel paragrafo 3.7.

Di particolare interesse sono le entrate derivanti da servizi di valore aggiunto (cfr. capoverso 9.1.1), poiché rappresentano una voce di ricavo molto promettente per il futuro. Solo quelle di SF raggiungono attualmente un importo ragguardevole. Come evidenzia il rapporto di Becker, Gechter & Partner, a SF i servizi di valore aggiunto vengono suddivisi tra televoting, concorsi e servizi SMS. Le entrate provenienti da questi servizi vengono registrate internamente alla voce „altri proventi legati ai programmi“ e versate all'ufficio Comunicazione e Marketing; nel conto economico figurano come „introiti commerciali“. Nel 2004 queste entrate nette sono ammontate complessivamente a 6.2 mio. di franchi, ovvero in media quasi 40 centesimi pro Call. Queste entrate sono state caratterizzate soprattutto dell'enorme successo della prima edizione di Music-Star: in futuro SF mira a realizzare entrate annue di circa 3 mio. di franchi con i servizi di valore aggiunto.

Tabella 12: Costi e ricavi dei servizi di valore aggiunto di SF in 2004

	Call	Proventi netti (fr.)
Televoting	12'820'075	4'754'616
Spettatori concorsi	3'031'250	1'424'361
SMS Services	..	64'516
Totale	..	6'242'494

Fonte: Becker, Gechter & Partner (2006, 18)

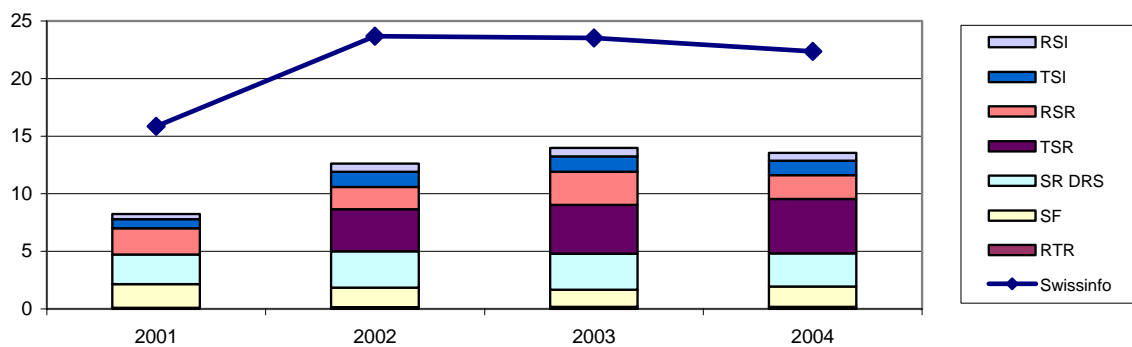
3.7 Costi e ricavi delle prestazioni accessorie e delle attività per terzi

3.7.1 Prestazioni accessorie

Tra le prestazioni accessorie l'unica voce degna di nota, in termini quantitativi, è quella delle offerte online. Le sette unità aziendali, la SRG SSR in generale e l'unità organizzativa MSC possiedono siti internet propri che, sulla base della strategia del valore aggiunto, non generano praticamente nessuna entrata. Se nel 2000 non figurava ancora nessuna spesa legata alle attività online, negli anni successivi i costi rientranti in questa voce hanno segnato un'impennata. Nel 2004 i costi netti per i siti internet delle unità aziendali hanno raggiunto complessivamente i 36 mio. di franchi; nel 2005 sono stati iscritti circa 42 mio. di franchi nel bilancio preventivo.

Nella **Figura 37** si può vedere che il grosso di questi costi ricade su swissinfo, dove l'offerta online rappresenta il core business. Dal 2002 i mezzi impiegati da swissinfo per le attività online oscillano tra i 22 e i 24 mio. di franchi (portali web di Swissinfo, Swisspolitics, Swisshelpdesk e Swissinfo-ge-o). Per le altre unità aziendali, invece, le attività online rappresentano unicamente un'offerta di valore aggiunto. I mezzi complessivi utilizzati negli ultimi anni dalle unità aziendali per i loro siti internet si aggirano sui 13-14 mio. di franchi. Parte consistente di questo denaro è stato speso per il sito di TSR, lanciato nel 2002 (nel 2005 i costi sfiorano i 5 mio. di franchi).

Figura 37: Costi netti per le presenze online (in mio. fr.), 2001-2005



Per il 2005 sono indicati i valori iscritti nel bilancio preventivo
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 40

3.7.2 Attività per terzi

Le prestazioni per terzi vengono fornite principalmente dalle società affiliate, ma in parte anche dalle singole unità della casa madre SRG SSR. Le cifre fornite non consentono analisi comparative tra i diversi fornitori di prestazioni né una classificazione dettagliata dei costi imputabili ai ricavi nell'ottica di un confronto attendibile. Questo principalmente perché all'interno del gruppo non vi è (ancora) un modello armonizzato di contabilità analitica. Il CDF rinuncia pertanto alla presentazione dei costi generati da mandati per terzi.

Ricavi delle società affiliate

Come illustra la **Tabella 13**, nel 2004 le quattro principali società affiliate hanno registrato complessivamente quasi 50 mio. di franchi di proventi da attività svolte per terzi.

- La Publica Data SA fornisce prestazioni solo per clienti terzi. Nella cifra di cui sopra sono inclusi anche i ricavi con la Teletext Svizzera SA, società affiliata alla SRG SSR (percentuale 2004: 2.9%).
- I fatturati che la publisuisse SA realizza con le attività per terzi sono percentuali marginali, cui concorrono in primo luogo i ricavi derivanti da PresseTV e Alphavision.
- Quanto alla SwissTXT SA, i dati a disposizione non consentono di determinare con precisione l'entità degli incarichi svolti per terzi. Il CDF considera ricavi da attività per terzi i proventi pubblicitari dal Teletext e le entrate dei servizi mobili e online.
- La tpc AG opera in qualità di società affiliata dal 2000. Di seguito sono indicati i ricavi della produzione con terzi.

Tabella 13: Ricavi delle società affiliate da attività per terzi, 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Publica Data SA	4.1	4.7	5.1	5.2	5.4	6.0
publisuisse	2.5	2.6	2.3	3.4	4.2	4.0
SwissTXT SA	16.8	19.1	18.6	18.0	15.9	14.8
tpc AG	-	24.4	28.8	20.8	19.3	22.7

Fonte: Dataroom SRG SSR

Ricavi delle unità della casa madre

Anche le unità della casa madre svolgono attività per terzi. Nella Tabella 41 (dell'Allegato) sono indicate alcune singole voci di entrata degli anni dal 1999 al 2004. Per le note ragioni si è rinunciato a presentare i costi.

Nel periodo 1999-2004 i proventi delle prestazioni e l'assistenza tecnica presso le unità aziendali produttive (Swissinfo esclusa) si sono mossi nell'ordine dei 3-6 mio. di franchi annui. SF non presenta questa voce di entrata poiché la produzione è stata scorporata nel tpc.

Per swissinfo la SRG SSR ha indicato proventi da attività per terzi per un importo annuo di 1 fino a 3 mio. di franchi circa. Il grosso di questi proventi è generato dalla „web factory“, un profit center all'interno dell'unità aziendale swissinfo. In qualità di impresa generale è in grado di coprire l'intera produzione multimediale. I principali clienti sono „Presenza Svizzera“ con quasi il 64% del fatturato, seguita dalla Direzione generale della SRG SSR con un buon 9% e infine Swisscom Mobile SA con un solido 6%.²³

L'unità organizzativa Media Services (MSC), che è strutturata come un shared services center, non si finanzia esclusivamente con i mezzi attribuiti dalla SRG SSR, ma dispone di mezzi propri (rapporti clienti-fornitori). La MSC non ha scopo di lucro, bensì punta a chiudere in pareggio. Tra il 1999 e il 2004 i proventi annui da attività per terzi sono stati di 4 fino a 8 mio. di franchi. Queste entrate provengono principalmente dalla vendita di schede SatAccess, che consentono la ricezione satellitare delle reti SRG SSR criptate, da sublocazioni a terzi e da servizi tecnici e informatici.

Conclusione

I proventi delle attività svolte per terzi costituiscono solo una parte minima del fatturato complessivo della SRG SSR.

3.8 Trasparenza contabile

Nel mandato di Becker, Gechter & Partner rientrava anche la verifica della trasparenza contabile delle attività svolte dalla SRG SSR all'infuori del mandato di programma ad essa conferito. La maggior parte di queste attività presentano un'organizzazione, una struttura del personale e una contabilità nettamente separate da quelle delle varie unità aziendali cui è affidato il mandato di programma; le poche eccezioni (p. es. alcune presenze su internet delle unità organizzative e aziendali) sono oggettivamente giustificate o perché separarle/scorporare non avrebbe senso visti i

²³ La Web Factory è descritta più nel dettaglio nel rapporto di Becker, Gechter & Partner (pag. 26s.).

ridotti costi e ricavi, o perché nell'ambito della strategia del valore aggiunto (cfr. paragrafo 9.2.3) esse sono direttamente collegate alle attività contemplate nel mandato di programma.

Non è solo nel settore multimediale o in altre attività del gruppo SRG SSR esulanti dal mandato di programma che è stata constatata una mancanza di trasparenza contabile. Data l'enorme possibilità di personalizzazione dei software utilizzati in funzione della loro integrazione nelle strutture decentrate e del loro impiego nella contabilità finanziaria, la trasparenza non è garantita nemmeno nelle attività principali delle unità aziendali e organizzative. Impossibile fare analisi comparate a livello di gruppo, poiché spesso prevale una mentalità dei costi completi che genera una serie infinita di imputazioni dei costi, fatturazioni e altre inutili registrazioni. La SRG SSR si è resa conto del problema e si sta occupando dell'armonizzazione della contabilità analitica, per la quale si avvale di un supporto esterno (cfr. paragrafo 5.4.6).

Secondo le valutazioni di Becker, Gechter & Partner tutte le informazioni interne attualmente disponibili sono molto dettagliate; le procedure, i processi decisionali e il projektmanagement sono ben strutturati. Lo stesso vale per i Service Level Agreement utilizzati per la fatturazione interna delle prestazioni: la loro dovizia di dettagli non è inferiore a quella dei contratti stipulati tra aziende indipendenti operanti sul libero mercato.

3.9 Conclusioni sulla situazione finanziaria della SRG SSR

Quali conclusioni si possono trarre dalle diverse analisi fin qui svolte sulla situazione finanziaria della SRG SSR?

- La SRG SSR ha un sistema di finanziamento che funziona. Da approfondire invece, secondo il CDF, se si tratti di un sistema trasparente e giusto.
- La strategia finanziaria della SRG SSR è formulata e implementata in maniera assolutamente adeguata. La direttiva concernente la quota elevata di capitale proprio si rivela sensata se il sistema di adeguamento del canone radio-tv viene impostato su periodi più lunghi e se la SRG SSR deve – tra un adeguamento e l'altro – sopravvivere agli eventuali periodi di magra.
- Secondo il CDF la contabilità è allestita in maniera adeguata, conformemente alle raccomandazioni Swiss GAAP RPC. Nel complesso le attività della SRG SSR che esulano dal mandato di programma presentano una contabilità trasparente.
- Si è assistito parallelamente a un appiattimento sia dell'evoluzione delle prestazioni sia dell'evoluzione di costi e ricavi. Tra il 2000 e il 2004 l'aumento di costi e ricavi è rimasto nell'ambito del rincaro, tra il 1999 e il 2000 nettamente al di sopra del rincaro.
- L'evoluzione dei costi complessivi per il periodo 1999-2004 può essere scomposta, in maniera molto approssimativa, nelle seguenti componenti: mantenimento dell'offerta di prestazioni, sviluppo dell'offerta di prestazioni e incremento della produttività. Per il mantenimento dell'offerta di prestazioni 1999-2004 è risultato un aumento annuo dei costi dell'1.2%, valore superiore al rincaro generale dello 0.9%. Per lo sviluppo dell'offerta è stato speso, nella media annuale, un ulteriore 1.3%. L'incremento della produttività è stato dello 0.2% annuo (del livello delle prestazioni). Si tratta di un valore minimo.
- Le voci costi del personale e costi di programma e produzione rappresentano ognuna il 42% circa dei costi complessivi della SRG SSR. Se si considerano gli effetti dello scorporo della produzione SF nel tpc, l'aumento dei costi del personale nel periodo 1999-2004 è stato nettamente superiore al rincaro, quello dei costi di programma e produzione inferiore al rincaro.

- I costi di cui la SRG SSR deve farsi carico per valorizzare le specificità svizzere del mandato di servizio pubblico (equivalenza dell'offerta di programmi nelle regioni linguistiche, strutture regionali e locali dell'organizzazione istituzionale, offerta destinata all'estero) sono notevoli: complessivamente rappresentano infatti il 42% circa dei costi complessivi. La quota di gran lunga più consistente è destinata all'impegno di fornire emissioni di uguale valore nelle regioni delle tre lingue ufficiali.
- La principale fonte di entrata sono i proventi del canone, che rappresentano il 70% dei ricavi complessivi. Nonostante alcuni eventi sfavorevoli (esenzione per beneficiari di PC, aumento del numero di persone che evadono il canone in concomitanza con il trasferimento dei servizi d'incasso alla Billag), nel periodo 1999-2004 le tasse di ricezione sono aumentate più dell'indice nazionale dei prezzi al consumo. L'aumento dei proventi del canone a disposizione dei programmi, una volta dedotti i costi di distribuzione per i programmi, è quindi di un buon 12% (al netto del rincaro).
- I proventi della pubblicità, che nel 2004 rappresentano la seconda fonte di entrata con il loro 18% circa, sono invece andati diminuendo tra il 1999 e il 2004. Nel paragrafo 6.1 si indaga più a fondo se questa fonte di entrate possa essere sfruttata ulteriormente.
- Tra gli altri proventi si segnala una chiara tendenza al rialzo nei proventi della sponsorizzazione, che nel 2004 non hanno però superato il 3% dei ricavi complessivi. Tra gli altri ricavi accessori non si registrano tendenze particolari.
- Sulla base delle previsioni della contabilità analitica e delle conseguenze della nuova LRTV, la SRG SSR calcola che – senza adeguate misure di contegno – entro il 2009 si verrà a creare un vuoto finanziario di circa 160 mio. di franchi. Per coprire questo buco, nelle prospettive finanziarie sono previsti un pacchetto di misure e adeguamenti delle tasse di ricezione.
- Il pacchetto di misure varato dalla SRG SSR nel 2005 prevede tre tipi di interventi: a) piani di risparmio nazionali, b) misure di risparmio mirate e c) direttive di risparmio alle unità aziendali. Questo pacchetto consentirà di risparmiare 82 milioni di franchi entro il 2009/2010.
- Nella sua pianificazione finanziaria la SRG SSR conta inoltre di poter compensare le perdite finanziarie risultanti dalla nuova LRTV attraverso adeguamenti delle tasse di ricezione, che consentiranno addirittura di aumentare lievemente i proventi del canone.

4 La SRG SSR e le sue unità aziendali: un confronto trasversale

In questo capitolo si cercherà di approfondire la situazione delle unità aziendali della SRG SSR, confrontandole tra di loro e paragonandole ad altri fornitori svizzeri e esteri. Questi confronti trasversali sono possibili e attendibili solo in maniera limitata. Del perché ci occuperemo in maniera approfondita nel paragrafo 4.1. Nel paragrafo 4.2 la SRG SSR viene messa a confronto con altre emittenti europee di servizio pubblico. Il confronto trasversale tra le singole unità aziendali della SRG SSR è illustrato nel paragrafo 4.3.

Si è deciso di rinunciare a un confronto trasversale con le emittenti radiotelevisive private in Svizzera: troppe le differenze tra i prodotti, il sistema di distribuzione e il mandato di programma. Quello che si può fare è mettere a confronto gli stipendi e le condizioni di lavoro della SRG SSR con quelli del settore dei media. Queste analisi comparative sono illustrate nel capitolo 7.

4.1 Confronti trasversali e benchmark: i limiti

I confronti tra prestazioni secondo i principi della teoria dei media oppure in funzione di un benchmark completo possono essere svolti lungo tutta la catena del valore aggiunto di un'organizzazione. Tanto più mirato è l'approccio, maggiori saranno i requisiti di comparabilità dell'oggetto o della fase del processo in questione o dei relativi metodi di valutazione, e tanto minore sarà – di regola – l'attendibilità dei dati ottenuti per l'intera unità organizzativa. I risultati forniscono utili informazioni su singoli settori, ma non sempre possono essere trasposti all'intera organizzazione. Possono però, soprattutto se associati a fattori qualitativi, fornire spunti preziosi per l'ottimizzazione dei processi e del potenziale di miglioramento a livello delle unità aziendali.

La situazione sotto esame non consente tuttavia di mettere a confronto singoli risultati a livello delle reti o in relazione a processi, né tanto meno di trasporli all'intera azienda SRG SSR. Vediamo il perché di questi limiti:

- i potenziali termini di confronto (le reti, i processi) differiscono per prodotto, produzione e qualità. Queste differenze, dovute in gran parte alle diverse aspettative delle platee di pubblico e a decisioni di programma, rispecchiano l'autonomia della SRG SSR in materia di programmi;
- i dati di riferimento sono il risultato di diverse regole adottate dalle singole unità aziendali in materia di contabilità analitica (mancanza di armonizzazione della contabilità analitica);
- nel raffronto internazionale intervengono inoltre differenze anche a livello di mandato, senza contare la limitatezza dei dati a disposizione;
- il rilevamento dei dati in funzione di un benchmark è un'operazione molto dispendiosa e, in ragione dell'approccio molto mirato, non consente sempre di ricavare informazioni utili per l'intera azienda.

Il CDF si è pertanto limitato a svolgere analisi a sezioni incrociate, rinunciando a un benchmarking in senso stretto. Si sono utilizzati a tal fine parametri di confronto volutamente quantitativi, scelti su base aggregata. Questi indicatori consentono di usare i dati a disposizione, per cui è possibile fornire una spiegazione oggettiva e che permettono di fare un'analisi di serie temporali.

4.2 La SRG SSR nel raffronto con emittenti di servizio pubblico estere

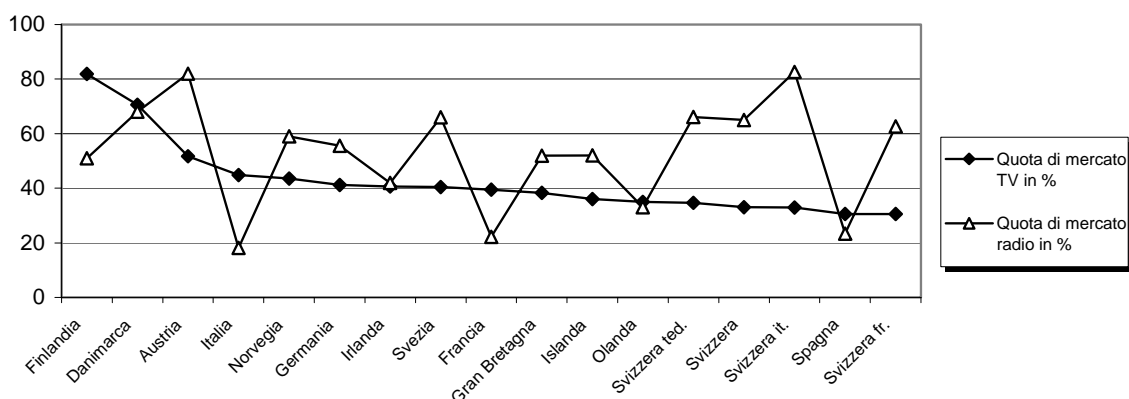
Come si posiziona la SRG SSR, in termini di costi e risultati, nel raffronto con altre emittenti di servizio pubblico all'estero? Cercheremo di rispondere a questa domanda basandoci sui dati statistici dell'European Broadcasters Union.²⁴

4.2.1 Analisi comparativa dell'intero servizio pubblico

I dati ricavati dalle statistiche EBU consentono di individuare 14 Paesi con un'offerta radiotelevisiva comparabile. Per la Svizzera le tre regioni linguistiche vengono indicate anche singolarmente nel raffronto.

Come si può notare nella **Figura 38**, le quote di mercato delle emittenti di servizio pubblico dei Paesi inclusi nell'analisi variano dal 20 all'80%. Tra grandezza del Paese e quote di mercato non risulta esserci un rapporto stretto.

Figura 38: Quote di mercato delle emittenti di servizio pubblico europee analizzate, 2003



I Paesi sono ordinati per quota di mercato nel comparto TV
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 42

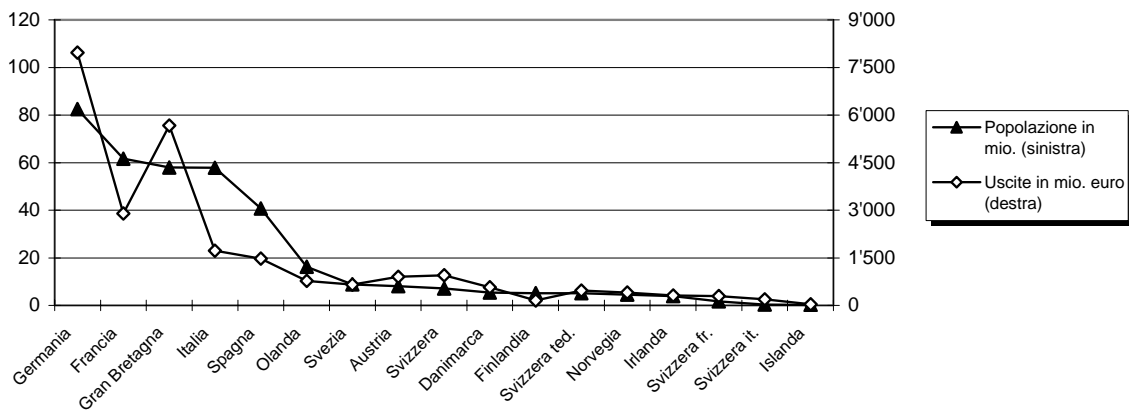
Nel comparto radio le quote di mercato della SRG SSR si posizionano, nel raffronto internazionale, nella parte alta, mentre nel comparto TV risultano essere, nel raffronto europeo, basse. Questa situazione è dovuta in primo luogo al fatto che la SRG SSR deve fare i conti con condizioni di mercato ben più difficili di quelle in cui operano le emittenti di servizio pubblico nella maggior parte degli altri Paesi. In tutte le regioni linguistiche, infatti, la SRG SSR deve confrontarsi con un'agguerrita concorrenza da parte di emittenti private e pubbliche dei Paesi limitrofi (Germania, Francia e Italia). Il numero di concorrenti non ha eguali in nessun altro Paese incluso nell'analisi. In secondo luogo la diffusione via cavo e satellite è molto più sviluppata in Svizzera rispetto alla maggior parte degli altri Paesi. Per capire l'impatto di questo fattore basta prendere a confronto l'Austria, dove la concorrenza esercitata dalla Germania è simile a quella che subisce la SF in Svizzera. La quota di mercato di ORF nel 2003 si aggirava sul 52%, quella della SRG SSR era del

²⁴ Sono state usate le guide EBU, volume 1 (EBU Members' Services, June 2005) e volume 5 (EBU Members' company profiles, February 2005).

33%. La diffusione via cavo o satellite in Austria è dell'86.7% a fronte del 91.8% in Svizzera (2005). Negli ultimi anni la copertura via cavo o satellite ha registrato un forte aumento in Austria (passando dal 67.0% nel 1995 all' 86.7% nel 2004) e di conseguenza la quota di mercato si è notevolmente ridotta (dal 63.0% del 1995 al 48.2% del 2005).

I costi per l'intero servizio pubblico (radio e TV insieme) dipendono in sostanza dalla grandezza del Paese (**Figura 39**).

Figura 39: Costi complessivi delle emittenti di servizio pubblico rispetto alla popolazione, 2003



I Paesi sono ordinati per grandezza (Germania il Paese più grande, Islanda quello più piccolo)
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 42

I costi aumentano, a grandi linee, in maniera proporzionale alla popolazione. Risultato di per sé sorprendente, poiché ci si potrebbe immaginare che al crescere del mercato si creino economie di scala e che i costi aumentino in modo meno che proporzionale. Il fatto che ciò non si verifichi in nessuno dei Paesi esaminati potrebbe trovare spiegazione nei seguenti fattori:

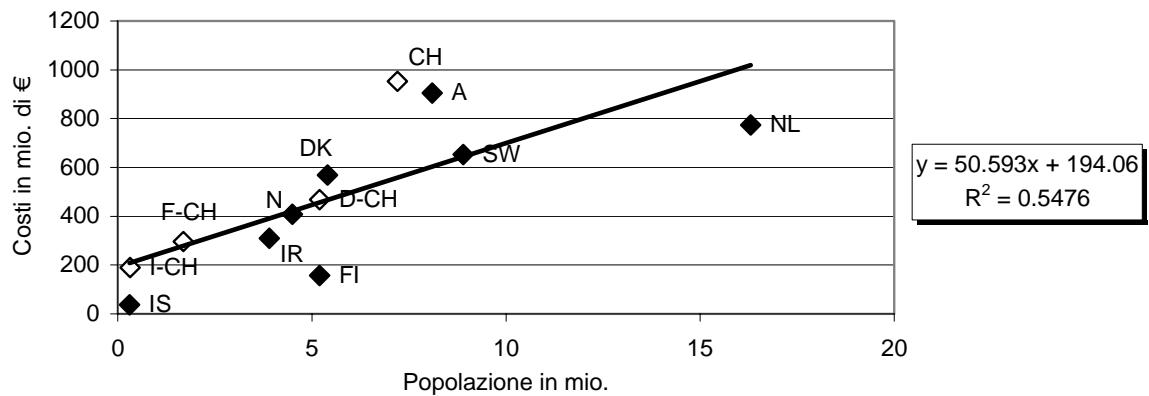
- Molti fattori di costo crescono in maniera proporzionale alla grandezza del mercato. Se consideriamo la copertura giornalistica nazionale, al crescere della grandezza del mercato cresce anche la necessità di dare più peso alla cronaca regionale. Alcuni fattori di costo possono talvolta crescere in maniera più che proporzionale: pensiamo ai costi dei diritti sportivi nelle grosse manifestazioni sportive (dove ci si batte duramente per aggiudicarsi i grandi mercati).
- Più grande è il mercato, minori sono le barriere per entrare nel mercato, maggiore è la concorrenza. L'emittente di servizio pubblico deve quindi impiegare più mezzi per resistere ai molti concorrenti.
- La grandezza della popolazione incide in maniera determinante sui possibili proventi del canone (ricordiamo che per stabilire l'importo politicamente accettabile del canone si tiene conto anche degli importi negli altri Paesi). I proventi del canone forniscono dal canto loro i possibili margini di costo.

Includendo solo i piccoli Paesi europei, si ottiene la seguente equazione di regressione (**Figura 40**):

$$\text{Costi offerta radio+TV in mio. euro} = 194.1 + 50.6 * \text{popolazione in mio.}$$

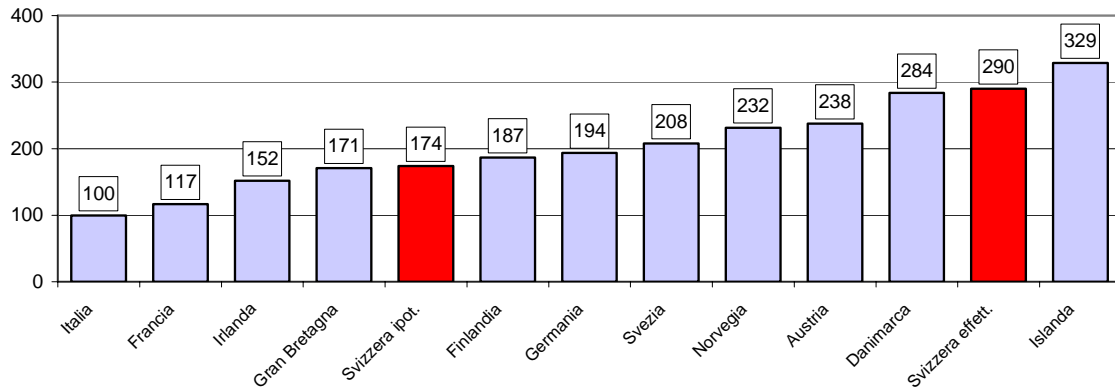
Tenendo conto del tasso di cambio tra euro e franchi (1 euro = circa 1.5 franchi), questa equazione corrisponde quasi perfettamente all'equazione che si ottiene per i costi della SRG SSR nelle tre regioni linguistiche (Figura 29). Ciò significa che se si deducono i costi SRG SSR per l'„idée suisse“, la SRG SSR viene a trovarsi quasi esattamente al centro dei più piccoli Paesi europei. Va poi segnalato che i costi di distribuzione in Svizzera, Paese in mezzo alle Alpi, sono più elevati che nella maggior parte degli altri Stati.

Figura 40: Costi dell'offerta di servizio pubblico nei più piccoli Paesi europei inclusi nell'analisi, 2003



IS Islanda, I-CH Svizzera italiana, F-CH Svizzera francese, IR Irlanda, NO Norvegia, D-CH Svizzera tedesca, FI Finlandia, DK Danimarca, CH Svizzera, A Austria, SW Svezia, NL Paesi Bassi
 Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 42

Ne possiamo dedurre che la SRG SSR fornisce le sue prestazioni in maniera altrettanto efficiente che le emittenti di servizio pubblico degli altri Paesi europei. Nell'analisi non si è tenuto conto di possibili differenze in termini di successo di mercato.

Figura 41: Tasse di ricezione radiofoniche per abbonato e anno in euro, 2004

Fonte: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie

Se si includono i costi specifici di idee svisse, la Svizzera si posiziona al secondo posto nella classifica europea delle tasse di ricezione pro abbonato più elevate, preceduta solo dall'Islanda. Come illustra la **Figura 41**, la Svizzera scivola nuovamente al di sotto della media se le tasse di ricezione vengono ridotte del 40%, percentuale corrispondente ai costi complessivi di idee svisse. Questa percentuale del 40% potrebbe essere adeguata. Come illustrato nel paragrafo 3.5.1, i costi complessivi non si ridurrebbero di così tanto nell'ipotesi di un'unica regione linguistica. Dato però che gli altri proventi non subirebbero per questo nessuna variazione, le tasse di ricezione potrebbero scendere del 40% anche nel caso in cui i costi complessivi si riducessero solo del 30%.

4.2.2 Costi per punto percentuale di quota di mercato

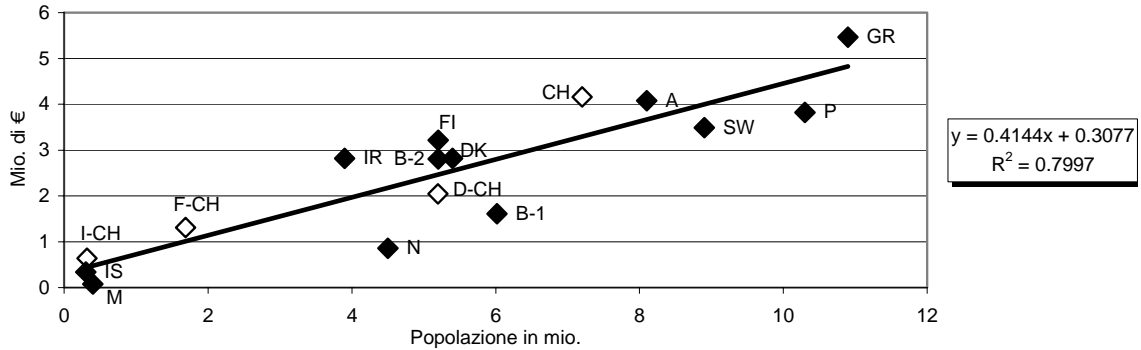
Finora i costi del servizio pubblico sono stati confrontati e analizzati senza tener conto del successo di mercato. Di seguito vengono presentati i costi per punto percentuale di quota di mercato in funzione della grandezza del mercato.

Il quadro che emerge nel comparto radio è raffigurato nella **Figura 42**. Secondo l'equazione di regressione

$$\text{Costi per 1 punto percentuale di quota di mercato radio in mio. euro} = 0.31 + 0.41 * \text{popolazione in mio.}$$

la conquista di un punto percentuale di quota di mercato costa, a prescindere dalla grandezza del mercato, 0.3 mio. di euro. Per ogni milione di popolazione aggiuntivo devono poi essere calcolati 0.4 mio. di euro in più. La SRG SSR mostra una situazione molto simile a questa equazione. La Svizzera italiana e la Svizzera romanda si posizionano leggermente al di sopra di questa equazione, la Svizzera tedesca al di sotto. Tutta la Svizzera si colloca sopra l'equazione, deducendo i costi di idee svisse verrebbe a posizionarsi nettamente al di sotto.

Figura 42: Costi per punto percentuale di quota di mercato radio nei Paesi europei più piccoli (in mio. euro), 2003



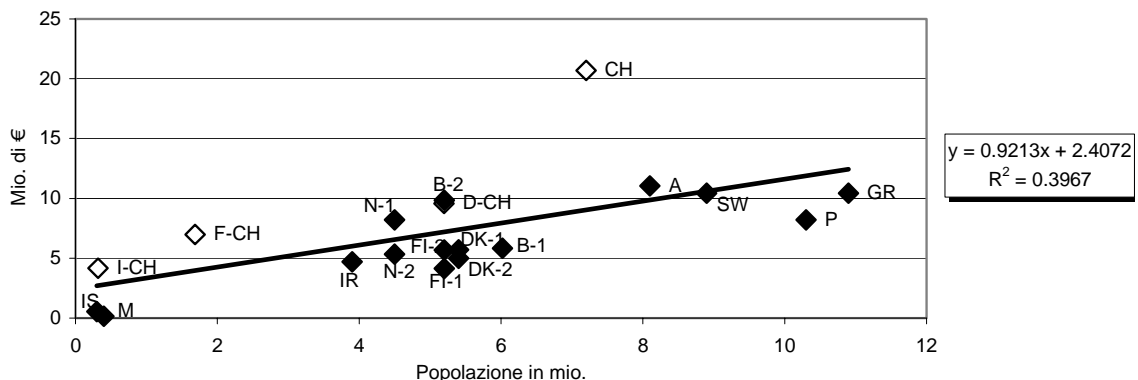
IS Islanda, I-CH Svizzera italiana, M Malta, F-CH Svizzera francese, IR Irlanda, N Norvegia, D-CH Svizzera tedesca, B Belgio (1: VRT, 2: RTBF), FI Finlandia, DK Danimarca, CH Svizzera, A Austria, SW Svezia, P Portogallo, GR Grecia
Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 43

Il quadro che emerge nel comparto TV è illustrato nella **Figura 43**. Secondo l'equazione di regressione

$$\text{Costi per 1 punto percentuale di quota di mercato TV in mio. euro} = 2.41 + 0.92 * \text{popolazione in mio.}$$

la conquista di un punto percentuale di quota di mercato costa, a prescindere dalla grandezza del mercato, 2.4 mio. di euro. Per ogni milione di popolazione aggiuntivo devono poi essere calcolati 0.9 mio. di euro in più.

Figura 43: Costi per punto percentuale di quota di mercato TV nei Paesi europei più piccoli (in mio. euro), 2003



IS Islanda, I-CH Svizzera italiana, M Malta, F-CH Svizzera francese, IR Irlanda, N Norvegia (1: NRK, 2: TV2), D-CH Svizzera tedesca, B Belgio (1: VRT, 2: RTBF), FI Finlandia (1: MTV3, 2: YLE), DK Danimarca, CH Svizzera, A Austria, SW Svezia, P Portogallo, GR Grecia
Fonte: Dataroom SRG SSR (portale informativo), Allegato Tabella 44

Tutte le regioni linguistiche della SRG SSR si muovono nettamente al di sopra di questa equazione. Lo stesso vale naturalmente anche per tutta la Svizzera. I costi di 20.7 mio. di euro per punto

percentuale di quota di mercato sono più del doppio dei costi risultanti dall'equazione di regressione, pari a 9 mio. di euro. Anche tenendo conto dei costi di idée suisses, i costi generati dalla SRG SSR nel comparto TV sono quindi più elevati – a parità di successo di mercato – di quelli di altre emittenti di servizio pubblico di altri Paesi europei.

Ciò è da ricondurre primariamente al fatto che la SRG SSR detiene una quota di mercato inferiore rispetto alle emittenti di servizio pubblico degli altri Paesi. Come già spiegato sopra, la ridotta quota di mercato della SRG SSR è dovuta principalmente all'agguerrita concorrenza proveniente dall'estero (Germania, Francia e Italia) e alla diffusione via cavo e satellite che in Svizzera è superiore alla media europea.

4.3 Confronto trasversale tra le unità aziendali della SRG SSR

4.3.1 Fonti d'informazione

Le informazioni utilizzate per il calcolo degli indicatori di costo sono state ricavate dalle seguenti fonti:

- Rapporti di gestione (costi d'esercizio delle UA)
- Dati del Servizio di ricerca (quota di mercato, penetrazione, rating)²⁵
- Dati dal controlling centrale dei dati di riferimento (minuti di trasmissione, ripartizione dei costi tra programmi)
- Balanced Scorecard / Key Performance Indicators
- Intranet SRG SSR: portale informativo (plausibilità)

I costi completi utilizzati dal CDF si basano sui costi d'esercizio pubblicati nel rapporto di gestione. Vi rientrano le fatturazioni interne e le imputazioni di costi di altre unità aziendali e organizzative che non possono essere influenzati direttamente. La ripartizione tra le singole reti all'interno delle unità aziendali e la separazione del comparto online sono state fatte sulla base della chiave di riparto adottata nel controlling della SRG SSR. Per motivi di comprensibilità si è rinunciato a un'ulteriore ripartizione come avviene nel controlling dei dati di riferimento. Ecco perché i dati divergono da quelli pubblicati nel controlling. Nel comparto TV i dati del CDF sono più elevati di quelli del controlling: la differenza raggiunge anche il 10%, mentre nel comparto radio è al massimo del 7%. Per i dati sui tempi di diffusione/di antenna (output) sono state apportate le stesse correzioni che la SRG SSR effettua per il controlling dei dati di riferimento. Il tempo d'antenna non include quindi le diffusioni di presentazioni delle reti, pubblicità, Textvision, Euronews, cartine del tempo (camere panoramiche) e simulcasting.

Per i costi complessivi delle unità aziendali e delle reti si rimanda all'Allegato B (paragrafo 14.3). Per spiegazioni terminologiche si rimanda al glossario.

²⁵ La popolazione rilevante della rispettiva regione linguistica è diversa per il settore TV e quello radio. Nel settore TV sono incluse le persone >3 anni, in quello radio le persone > 15 anni.

4.3.2 Fattori d'interesse

Vi sono fattori che influenzano notevolmente la struttura dei costi e delle prestazioni delle unità aziendali le quali, però, non possono – o solo in maniera limitata – influenzare questi fattori. Si tratta in particolare delle differenze:

- nelle aspettative del pubblico (genere di programma, formato di produzione, qualità);
- nella struttura di mercato (numero e offerta di altre emittenti nazionali e estere);
- nella struttura organizzativa (nella Svizzera italiana la radio e la TV sono riunite in un'unica unità aziendale, mentre nelle altre regioni linguistiche sono organizzate in due unità separate; la produzione di SF è stata scorporata nel tpc, mentre per la TSI e la TSR la produzione è fatta in-house);
- nel numero e nella dislocazione di sedi e studi (SR DRS);
- nei mezzi a disposizione (valenza della chiave di riparto).

Una ripartizione dei costi tra le singole reti conformemente al principio di causalità non è sempre garantita. Nel comparto TV, p.es., i diritti di trasmissione vengono interamente ammortizzati con le prime diffusioni: nel caso di repliche sulle seconde reti non sorgono pertanto costi aggiuntivi. Il CDF non ha valutato i palinsesti, le percentuali di produzioni proprie, le dirette o altri fattori che incidono notevolmente sui costi di una rete (nel rispetto dell'autonomia della SRG SSR in materia di programmi).

Gli indicatori usati in questo rapporto forniscono una visione d'insieme, ma non consentono di trarre conclusioni su quello che si potrebbe concretamente fare. Ciò è dovuto non da ultimo al fatto che si tratta di livelli aggregati (unità aziendale risp. reti, osservazioni su tutto il giorno).

Tabella 14: Indicatori di costo per rete della SRG SSR, 2001-2004

	Costi completi per minuto di trasmissione in fr.				Costi completi per punto percentuale di quota di mercato in mio. fr.				Costi completi per 1'000 minuti di consumo in fr.			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF												
SF1	961	930	906	966	12.9	12.2	12.4	13.9	7.5	7.2	7.1	7.6
SF2	398	422	417	400	22.4	19.3	18.5	16.0	12.2	10.0	10.2	8.5
SR DRS												
DRS 1	149	156	160	157	1.9	2.0	2.0	2.1	1.1	1.1	1.1	1.2
DRS2	69	70	73	70	7.8	8.7	8.3	7.7	4.4	5.0	4.8	4.6
DRS3	54	57	56	52	2.6	2.7	2.4	2.1	1.4	1.6	1.4	1.3
Musigwälle 531	8	8	7	7	1.3	1.3	1.4	1.0	0.7	0.7	0.8	0.6
Virus	12	12	12	11	71.4	54.4	43.6	48.0	38.2	33.6	27.0	28.0
TSR												
TSR1	315	326	363	319	5.7	6.0	6.3	6.2	6.4	6.8	7.5	6.6
TSR2	470	489	313	388	31.3	32.7	26.1	27.1	49.0	50.7	31.4	34.0
RSR												
LaPremière	110	104	105	108	1.6	1.5	1.4	1.4	2.9	2.8	2.6	2.7
Espace2	61	64	64	60	7.7	8.8	10.5	9.6	14.0	17.0	19.9	18.9
Couleur3	27	27	26	32	3.1	2.9	3.3	4.3	5.6	5.4	6.2	8.2
OM	25	38	36	30	1.6	2.3	2.2	2.0	3.0	4.5	4.1	4.0
TSI												
TSI1	498	419	332	333	5.9	6.5	5.6	5.7	52.3	45.1	32.3	32.2
TSI2	294	227	179	140	10.9	9.3	8.6	7.0	148.7	116.8	85.2	53.2
RSI												
Rete Uno	76	77	78	77	0.8	0.8	0.8	0.8	7.1	7.2	7.3	7.8
Rete Due	52	52	55	53	3.6	3.8	4.0	3.9	32.7	34.7	37.7	37.9
Rete Tre	16	18	19	19	1.0	1.0	0.9	0.8	8.9	9.5	8.7	8.1

Fonte: Dataroom SRG SSR, Allegato Tabella 45 e Tabella 46, elaborazioni proprie

4.3.3 Indicatori di costo

Per svolgere le sue analisi il CDF ha calcolato tre diversi indicatori di costo:

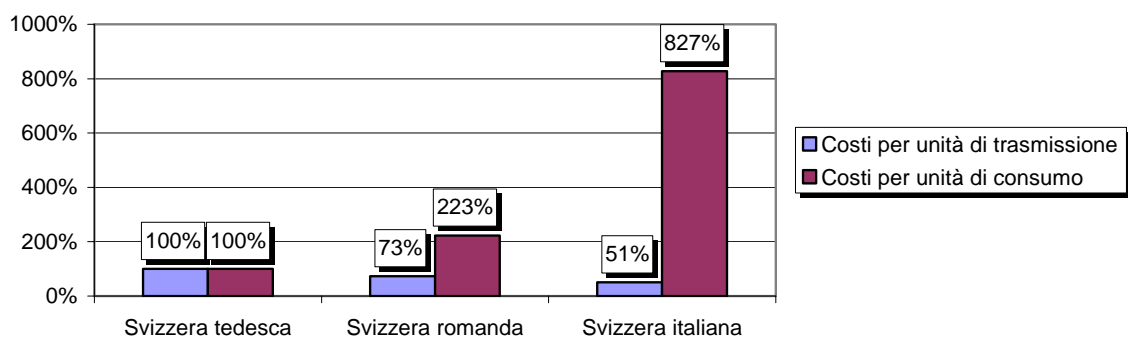
- costi completi per minuto di trasmissione diffuso;
- costi completi per 1'000 minuti di consumo (= minuto di trasmissione consumato da 1'000 persone);
- costi completi per punto percentuale di quota di mercato.

I risultati, raccolti nella **Tabella 14**, sono divisi per rete e si riferiscono al periodo 2001-2004.

Confronto trasversale tra gli indicatori di costo 2004

Per interpretare i dati ci si è basati sulla ripartizione dei mezzi SRG SSR e sulla suddivisione della popolazione nelle tre regioni linguistiche, come illustrate nella Figura 16.²⁶ Supponendo, per semplificare il raffronto, che l'offerta nelle tre regioni linguistiche sia perfettamente uguale in termini quantitativi, i costi per unità di trasmissione (p.es. per minuto di trasmissione) dipendono dall'attribuzione dei mezzi. Come risulta nella **Figura 44**, i costi per unità di trasmissione rappresentano nella Svizzera romanda il 73% e nella Svizzera italiana il 51% del valore della Svizzera tedesca.²⁷ Supponendo poi, sempre per semplificare, che anche il consumo dei programmi nelle tre regioni linguistiche sia esattamente lo stesso (valori di rating identici), i costi per unità di consumo (p.es. per minuto consumato) si calcolano dividendo i costi per unità di trasmissione per la grandezza della popolazione. I costi della Svizzera romanda risultano essere il 223%, quelli della Svizzera italiana l'827% dei costi della Svizzera tedesca.²⁸

Figura 44: Rapporti di costo ipotetici tra le regioni linguistiche nell'ipotesi di uguale offerta e uguale consumo dei programmi, 2004



Fonte: Dataroom SRG SSR, Tabella 14, elaborazioni proprie

²⁶ Nell'attribuzione dei mezzi le quote per settore radio e TV differiscono in maniera così irrilevante che per entrambi i settori si può contare sui dati della Figura 16.

²⁷ Questi valori si ottengono dividendo la quota della rispettiva regione linguistica per la quota della Svizzera tedesca sull'attribuzione dei mezzi (73% per la Svizzera romanda = quota del 32.7% della Svizzera romanda / quota del 44.7% della Svizzera tedesca; 51% della Svizzera italiana = quota del 22.6% della Svizzera italiana / quota del 44.7% della Svizzera tedesca).

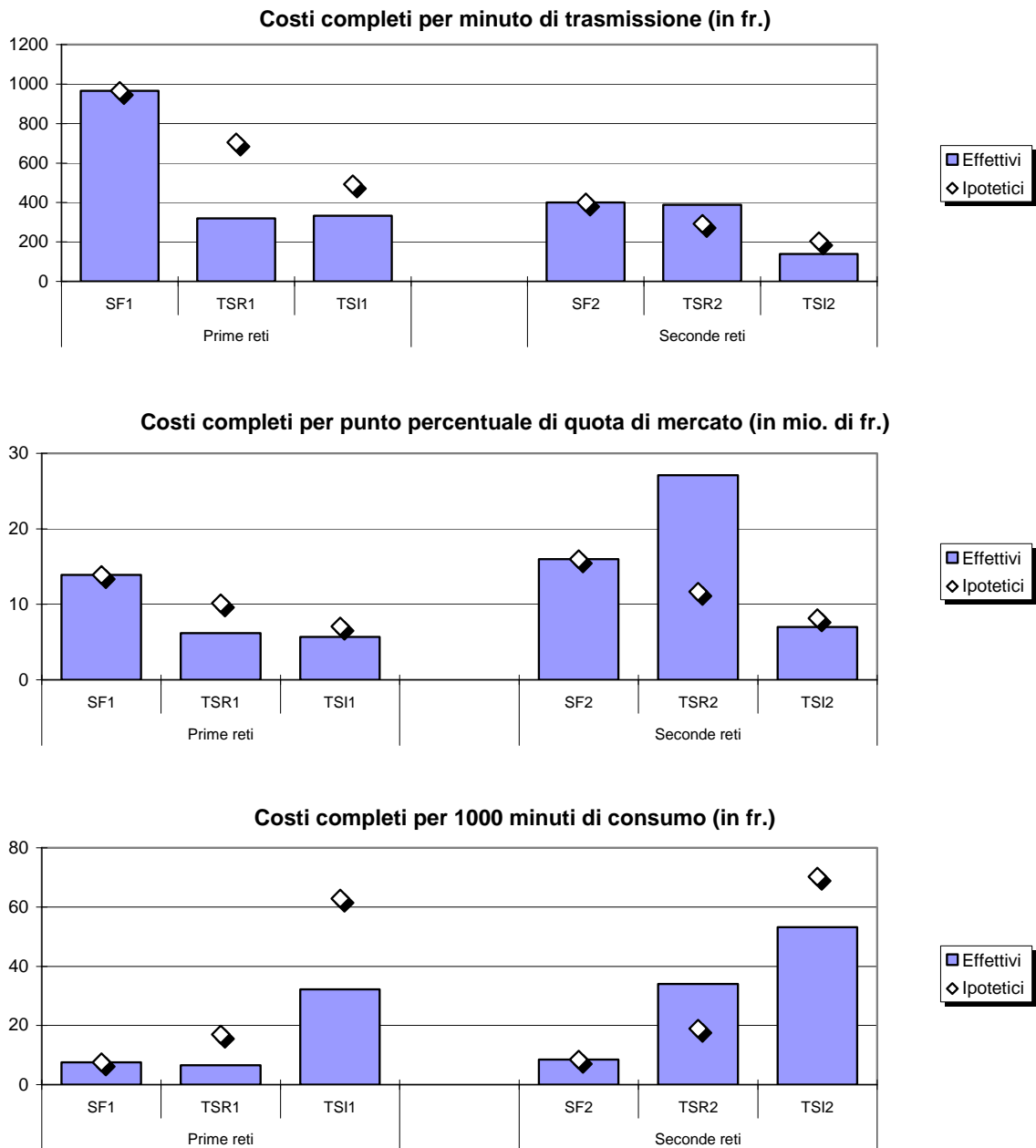
²⁸ Basandosi sui valori contenuti nella Figura 16 si ottengono i seguenti quozienti di quota attribuzione mezzi e quota popolazione: Svizzera tedesca 0.621 (44.7%/72.0%); Svizzera romanda 1.386 (32.7%/23.3%), Svizzera italiana 5.136 (22.6%/4.4%). I valori percentuali indicati si calcolano così: 223% Svizzera romanda = valore di 1.386 per Svizzera romanda / valore di 0.621 per Svizzera tedesca; 827% per Svizzera italiana = valore di 5.136 per Svizzera italiana / valore di 0.621 per Svizzera tedesca.

Le ipotesi fatte a titolo di semplificazione rispecchiano solo in parte la realtà. L'offerta per regione linguistica differisce notevolmente in termini quantitativi (diverso numero di ore di trasmissione depurate nel comparto TV, diverso numero di reti per regione linguistica nel comparto radiofonico); nell'ambito delle unità aziendali, poi, la ripartizione dei mezzi tra le reti equivalenti non è sempre uguale e il successo di mercato varia da regione a regione. Per capire meglio l'impatto di questi ulteriori fattori, i rapporti semplificati della Figura 44 vengono di seguito utilizzati per interpretare i risultati della Tabella 14. Se questi ulteriori fattori dovessero comportare notevoli variazioni dei costi verso l'alto, si dovrebbe concludere che vi è bisogno di ulteriori chiarimenti. Per facilitare l'analisi comparativa nei grafici che seguono vengono pertanto indicati non solo i risultati concreti, ma anche i valori ipotetici che si ottengono attribuendo i costi della Svizzera tedesca alle altre due regioni linguistiche sulla base dei rapporti di costo contenuti nella Figura 44.

Se esaminiamo la **Figura 45** possiamo concludere (comparto TV) che:

- Per TSR1 e TSI1/2 i costi completi per minuto di trasmissione sono inferiori ai valori ipotetici che si otterrebbero sulla base dell'attribuzione dei mezzi. Ciò è dovuto al fatto che i tempi di antenna corretti di SF sono nettamente inferiori a quelli di TSR e TSI (cfr. Tabella 45 nell'Allegato). C'è da chiedersi a questo punto se la correzione dei tempi di antenna per tutte le UA televisive consenta paragoni davvero compatibili. Per la TSR2 i costi completi per minuto di trasmissione superano il valore ipotetico in ragione della diversa ripartizione dei mezzi in seno alla TSR.
- I costi completi per punto percentuale di quota di mercato corrispondono quasi esattamente ai valori ipotetici sia per SF che per TSI. Per la TSR la prima rete si colloca al di sotto e la seconda rete nettamente al di sopra dei valori ipotetici. Il forte scarto di TSR2 è da ricondurre al fatto che i costi complessivi di TSR2 hanno superato nel 2004 quelli di TSR1 e che nonostante questo TSR2 è riuscita a conquistarsi una quota di mercato del 5.7% appena (a fronte di un 24.6% di TSR1). È probabile che anche in questo caso il problema sia la diversa imputazione dei costi di TSR rispetto alle altre UA televisive.
- Quanto ai costi completi per 1'000 minuti di consumo, TSR1 e TSI1/2 si collocano nuovamente al di sotto dei valori ipotetici: questo risultato è da ricondurre in particolare ai ridotti tempi di antenna corretti di SF. Lo scarto di TSR2 si spiega nuovamente con la diversa attribuzione dei mezzi in seno a TSR. Esaminando la TSI vediamo che i costi per 1'000 minuti di consumo sono molto elevati in termini assoluti (oltre 32 franchi per la TSI1, oltre 53 franchi per la TSI2, a fronte dei 7.6 franchi di SF1 e degli 8.5 franchi di SF2). D'altro canto, però, si vede che questi valori molto elevati sono comunque nettamente più bassi dei valori che si otterrebbero ipoteticamente sulla base della ridotta dimensione del mercato.

Figura 45: Indicatori di costo per rete nel comparto TV, 2004



I valori ipotetici si ottengono attribuendo i costi della Svizzera tedesca – i rapporti contenuti nella Figura 44 – alle altre due regioni linguistiche (per la Svizzera tedesca i dati effettivi e ipotetici corrispondono quindi per forza).
 Fonte: Dataroom SRG SSR, Tabella 14, elaborazioni proprie

Gli indicatori di costo del comparto radio sono presentati nella **Figura 46**, dove si può fare un confronto trasversale tra le singole reti:

- Per le prime reti i rapporti di costo rispecchiano in generale i valori ipotetici.
- Diversa la situazione per le seconde e le terze reti, dove i risultati differiscono talora anche sensibilmente dai valori ipotetici. I costi di Espace2 sono superiori al valore ipotetico in tutti e tre i grafici. A Rete Due i costi per minuto di trasmissione si collocano al di sopra del valore ipotetico.

co, ma grazie alla quota di mercato nettamente più grande i valori dei costi per punto percentuale di quota di mercato e per 1'000 minuti di consumo corrispondono quasi perfettamente al valore ipotetico.

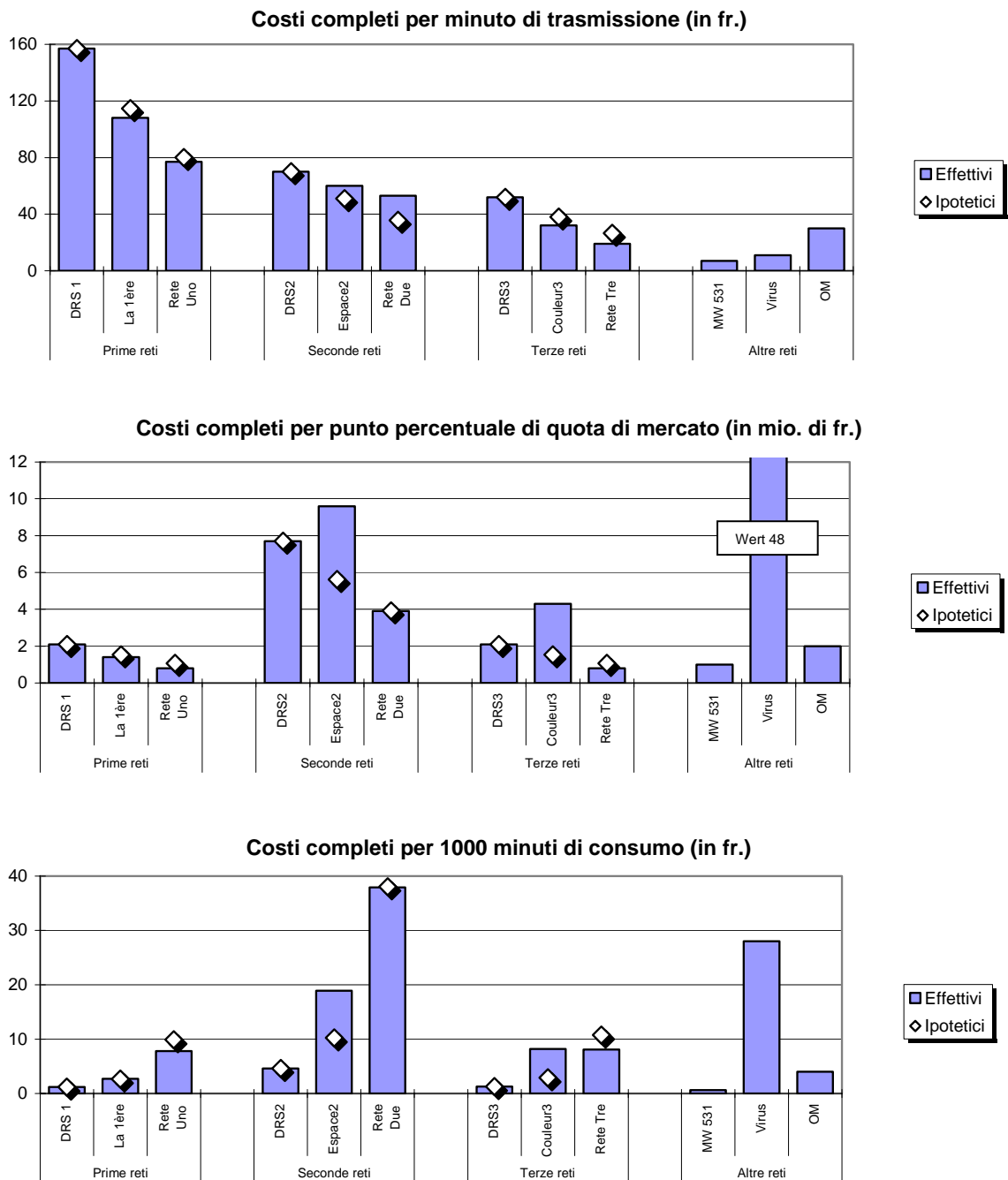
- Nelle terze reti spiccano i costi relativamente elevati di Couleur3 per punto percentuale di quota di mercato e per 1'000 minuti di consumo. Questo risultato è dovuto alla quota di mercato molto ridotta di Couleur3, che nei costi per minuto di trasmissione è però lievemente al di sotto del valore ipotetico. I costi di Rete Tre sono sempre inferiori a quelli ipotetici.
- Per le altre reti non è possibile fornire valori ipotetici, poiché non esistono in tutte e tre le regioni linguistiche. Tra SR DRS e RSR si possono paragonare Musigwälle 531 e Option Musique. Per Option Musique i costi completi per minuto di trasmissione sono nettamente superiori. Dato però che Option Musique detiene una quota di mercato più grande, la differenza si assottiglia negli indicatori di costo che tengono conto del consumo.
- Virus, emittente di SR DRS destinata ai giovani, rappresenta un caso a parte. I costi per minuto di trasmissione sono bassi se confrontati con quelli delle altre reti (solo Musigwälle 531 ha costi inferiori). Dato però che la quota di mercato, pari allo 0.1%, è estremamente piccola, gli indicatori di costo che tengono conto del consumo raggiungono valori molto elevati. Virus presenta i costi più alti per punto percentuale di quota di mercato e per 1'000 minuti di consumo si piazza al secondo posto. Per un'analisi più approfondita bisognerebbe tener conto che, paragonata alle altre reti, Virus è svantaggiata in termini di rilevamento del consumo (Radiocontrol include i radioascoltatori di età non inferiore ai 15 anni e una parte del pubblico di Virus è più giovane; Virus non è diffuso su OUC). SR DRS spiega inoltre che grazie a Virus la DRS3 può rinunciare alla musica d'avanguardia che piace ai giovanissimi e adeguarsi alle esigenze musicali di un pubblico non più giovanissimo.

Evoluzione degli indicatori di costo 2001-2004

L'evoluzione degli indicatori di costo del periodo 2001-2004 è illustrato nella **Tabella 14**. Nel complesso i costi rimangono piuttosto costanti. Fanno eccezione soprattutto le seconde reti TV, dove gli indicatori di costo rivelano una tendenza al ribasso quasi ovunque. Impossibile fornire a tal riguardo una spiegazione unica, poiché dietro a queste variazioni marcate vi sono anche cambiamenti nell'organizzazione delle reti (con una diversa struttura dei costi interna) e i dati attualmente disponibili non consentono di isolare l'evoluzione dei costi.

L'evoluzione degli indicatori di costo nel tempo sarebbe in realtà un fattore chiave per la valutazione dell'efficienza della SRG SSR. Per ottenere risultati attendibili si dovrebbe però poter procedere a un'ulteriore suddivisione interna dei costi nei vari settori delle reti, in vista di un'analisi mirata. Varrebbe la pena operare una distinzione per tipo di produzione (produzione propria, produzione di terzi, replica) e per contenuti (nel comparto TV p.es. in attualità e informazione, cultura, musica e intrattenimento, fiction, sport, bambini e giovani, altro). Solo dopo aver identificato l'evoluzione di queste singole componenti verosimilmente comparabili in termini di costi (p.es. produzione propria culturale) è possibile fornire un'interpretazione avveduta dei dati. Sarebbe inoltre utile elaborare, per ogni rete, un indice dell'andamento generale dei costi scomponibile nel fattore cambiamenti strutturali (variazione delle percentuali dei singoli settori all'interno delle reti) e nel fattore puro andamento dei costi (a struttura invariata).

Figura 46: Indicatori di costo per rete nel comparto radio, 2004



I valori ipotetici si ottengono attribuendo i costi della Svizzera tedesca – i rapporti contenuti nella Figura 44 – alle altre due regioni linguistiche (per la Svizzera tedesca i dati effettivi e ipotetici corrispondono quindi per forza).
Fonte: Dataroom SRG SSR, Tabella 14, elaborazioni proprie

4.3.4 Gli indicatori come parametri di gestione

Da evidenziare, in positivo, che sia in seno alla casa madre sia nelle unità aziendali è stato riscontrato interesse per gli strumenti di analisi comparata e di valutazione, all'insegna di una più solida cultura della best practice. Ecco perché all'interno della SRG SSR vengono rilevati indicatori a

diversi livelli, alcuni dei quali descritti nel paragrafo 4.3.1. Numerosi poi i progetti di benchmark lanciati a diversi livelli della SRG SSR nell'ambito dei programmi e della produzione.

Le differenze tra i diversi modelli di contabilità analitica delle singole unità aziendali ostacolano per ora confronti trasversali diretti tra le reti e in particolare tra singole trasmissioni e processi. Difficile spiegare scostamenti e tendenze emerse a livello aggregato andando a esaminare e interpretare i livelli manageriali alla base: gli indicatori non vengono infatti rilevati e impiegati ovunque.

Finora non è stata dedicata sufficiente attenzione alla plausibilità degli indicatori utilizzati nella Balanced Scorecard (BSC).

Raccomandazione 4.3.4

La SRG SSR deve sviluppare una valutazione sistematica degli indicatori, strutturata per livelli e trasversale a tutti i livelli manageriali. L'introduzione della Balanced Scorecard permette di promuovere la cultura della trasparenza e di coordinare gli strumenti per raffronti trasversali a tutti i livelli manageriali.

4.3.5 Confronti ad-hoc

Nel caso della SRG SSR un benchmarking mirato a livello di trasmissione / casella di palinsesto o di singoli processi non finalizzati alla creazione di programmi consente di identificare e sfruttare potenziali di miglioramento e di risparmio. Le analisi comparative che si estendono a tutte le aziende permettono inoltre di spiegare meglio determinate deviazioni e aiutano a capire come ci si deve muovere concretamente.

Durante la fase di raccolta dei dati e nel corso delle interviste il CDF ha avuto modo di esaminare tutta una serie di confronti trasversali all'interno della SRG SSR che si prestano senz'altro meglio a un'analisi vera e propria della „best practice“ rispetto a qualsiasi altra analisi puramente quantitativa degli indicatori. L'idea di svolgere questi confronti inter-aziendali e l'apporto concreto in tal senso sono venuti in parte dalle stesse unità aziendali addette ai programmi.

La SRG SSR ritiene che i confronti trasversali debbano essere fatti da personale esperto delle singole unità aziendali, per fare in modo che le parti coinvolte li accettino. Il CDF raccomanda che il ruolo di coordinatore sia affidato alla Revisione interna (vedere paragrafo 5.2.5).

Raccomandazione 4.3.5

A complemento dell'analisi sistematica degli indicatori, la SRG SSR deve incentivare i confronti inter-aziendali a livello di singole trasmissioni, caselle di palinsesto e processi.

5 Organi, strumenti e processi della direzione aziendale

In questo capitolo vengono analizzati i processi della SRG SSR volti a garantire una direzione efficiente e regolare dell'azienda. In una prima parte vengono descritti e valutati gli organi competenti, gli strumenti e i processi che hanno un ruolo chiave nelle tematiche d'approfondimento trattate nei capitoli successivi. Il paragrafo 5.1 passa in rassegna i principi di corporate governance di pertinenza ai fini di questo rapporto. Il paragrafo 5.2 esamina i singoli organi, il paragrafo 5.3 si concentra su alcune problematiche legate ai singoli organi, il paragrafo 5.4 cerca di spiegare le divergenze rispetto ai processi prestabiliti. Gli strumenti e i processi direttivi vengono esaminati nel paragrafo 5.4. Chiude il capitolo il paragrafo 5.5, che sintetizza i punti principali.

5.1 Principi di corporate governance

Le definizioni di corporate governance sono piuttosto vaghe e divergono tra di loro. Semplificando possiamo dire che la corporate governance include le regole di conduzione di un'azienda. Obiettivo di queste regole è il perseguimento e la difesa degli interessi degli azionisti. Esse possono però tener conto anche degli interessi di tutte le parti in causa (dipendenti, apportatori di capitale, creditori, clienti, autorità, opinione pubblica ecc.). Nel caso della SRG SSR gli interessi verso cui ci si orienta non sono quelli degli azionisti, ma quelli dei cittadini (che, attraverso la politica, hanno affidato alla SRG SSR il mandato di servizio pubblico).

A prescindere dall'interpretazione che si vuole dare alla corporate governance, punto focale della valutazione sono le questioni legate all'organizzazione dei massimi organi direttivi e agli strumenti di controllo, ovvero in primo luogo questioni di „checks and balances“ efficaci e di un'opportuna trasparenza. Lo Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) definisce la corporate governance come „l'insieme dei principi che, nell'interesse degli azionisti, mirano a promuovere ai più alti livelli aziendali la trasparenza e un rapporto equilibrato tra direzione e controllo, senza pregiudicare le capacità decisionali e l'efficienza“ (Economiesuisse 2002, p. 6). Questo codice di autodisciplina è stato pubblicato nel 2002 dall'Associazione dei datori di lavoro Economiesuisse e riguarda le società svizzere quotate in borsa, vale a dire aziende dell'economia privata. Questi principi possono essere applicati anche a settori chiave della SRG SSR. Una linea di condotta internazionale in materia è rappresentata dai principi di Corporate Governance dell'OCSE, nella versione rielaborata del 2004, e dai principi OCSE di Corporate Governance di aziende statali, del 2005. Di seguito si farà riferimento soprattutto ai principi dello SCBP.

Fondamento importante della corporate governance è la chiara separazione delle responsabilità degli organi di sorveglianza, di regolamentazione e esecutivi. Nel codice SCBP sono formulati soprattutto principi destinati al consiglio d'amministrazione e alla direzione aziendale:

- Al consiglio d'amministrazione spetta l'alta direzione della società.
- Il consiglio d'amministrazione decide le competenze delle persone incaricate della direzione.
- Si deve puntare a una composizione equilibrata del consiglio d'amministrazione, in cui devono sedere persone in possesso delle necessarie capacità, in maniera da garantire una formazione indipendente della volontà nello scambio di opinioni con la direzione.
- Il consiglio d'amministrazione mette a punto processi adeguati allo svolgimento delle sue attività.

- Ogni membro del consiglio d'amministrazione e della direzione deve moderare i propri interessi personali e professionali in maniera tale da evitare il più possibile conflitti d'interessi con la società.
- Il consiglio d'amministrazione garantisce un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi funzionale all'azienda.
- Il consiglio d'amministrazione prende i necessari provvedimenti per il rispetto delle norme applicabili („compliance“).

Le regole SCBP prevedono che il consiglio d'amministrazione costituisca al suo interno comitati incaricati di analizzare in maniera approfondita talune questioni oggettive o personali e di riferire al consiglio d'amministrazione per aiutarlo nelle sue decisioni o per renderlo consapevole della sua funzione di sorveglianza.²⁹ Si tratta più precisamente dei seguenti comitati:

- comitato di audit permanente („Audit Committee“): matura un giudizio indipendente sulla revisione esterna, sul sistema di controllo interno e sul consuntivo annuale;
- comitato per le questioni retributive („Compensation Committee“): si occupa della politica di retribuzione specialmente ai massimi livelli aziendali;
- commissione di nomina („Nomination Committee“): fissa i principi per la nomina delle persone in seno al consiglio d'amministrazione, si occupa dei lavori preparatori in vista di dette nomine ed è in grado di assolvere compiti di nomina ai massimi vertici.

5.2 Organi

I principali organi della SRG SSR sono già stati menzionati nella descrizione generale della struttura societaria della SRG SSR (paragrafo 2.2). In questa sezione l'attenzione è rivolta a quegli organi in grado di influenzare in maniera decisiva l'efficienza della direzione aziendale, vale a dire:

- il Direttore generale (DG);
- il Comitato direttivo (CD);
- il Consiglio d'amministrazione (CdA) e il suo Audit committee (AC);
- la Revisione interna (RI).

Di seguito vengono descritti questi organi e si esamina la maniera in cui sono disciplinati compiti, competenze e responsabilità.

L'analisi riguarda anche i responsabili dei controlli esterni. Gli organi della struttura societaria come i consigli regionali, i consigli d'amministrazione regionali (comitati) e il Consiglio centrale nazionale hanno in quest'ottica un'importanza secondaria. Il loro ruolo viene ad ogni modo approfondito nel paragrafo 5.3.1, poiché la struttura societaria a livello regionale ha un notevole influsso sulle varie possibilità di direzione efficiente dell'azienda.

5.2.1 Direttore generale

Secondo il regolamento di gestione, che poggia sulla legge vigente e sulla Concessione, il Direttore generale della SRG SSR assume la direzione dell'insieme dell'azienda e la responsabilità globale dei programmi. Egli vigila in particolare:

²⁹ *Le piccole e medie imprese possono incaricare singole persone al posto dei comitati o lasciare che sia il Consiglio d'amministrazione generale ad occuparsi di questi compiti.*

- sull'adempimento del mandato di prestazione ai sensi dell'art. 26 della Legge sulla radiotelevisione;
- sulla gestione finanziaria della società in base ai principi dell'economia aziendale ai sensi dell'art. 56 della Legge sulla radiotelevisione;
- sulla concretizzazione, l'attuazione e l'applicazione delle strategie d'importanza nazionale derivanti dalla politica aziendale, segnatamente in materia di personale, di finanze e d'investimento; nonché dei piani e dei controlli decisi dal Consiglio d'amministrazione;
- sul coordinamento delle attività d'insieme dell'azienda, in qualità di Presidente del Comitato direttivo e membro dei consigli d'amministrazione dei comitati regionali.

Nell'ambito delle sue competenze, il Direttore generale può emanare direttive e istruzioni alle unità aziendali.

Il Direttore generale ha un ruolo centrale nella gestione degli affari della SRG SSR. Oltre alla direzione dell'insieme dell'azienda e alla responsabilità globale dei programmi radiotelevisivi, egli siede nei vari consigli d'amministrazione delle società regionali e deve pertanto coordinare tutte le attività che interessano l'insieme dell'azienda, gestendola secondo i principi dell'economia aziendale. Avendo egli il diritto di rinviare le decisioni degli organi regionali al Consiglio d'amministrazione centrale egli può, se necessario, bloccare provvisoriamente le decisioni dei consigli d'amministrazione regionali.

Secondo i principi di corporate governance la presenza del DG ai vari livelli della struttura aziendale potrebbe rivelarsi problematica: il vantaggio in termini di accesso alle informazioni mette il Direttore generale in una posizione potenzialmente dominante. Il CDF considera comunque adeguate le funzioni del DG in ragione della già citata problematica dell'organizzazione istituzionale a livello regionale: solo in questo modo si può garantire la coerenza delle decisioni a tutti i livelli aziendali.

Il Direttore generale è coadiuvato dal Direttore generale aggiunto, che lo rappresenta in tutte le sue funzioni; al Direttore generale aggiunto fanno inoltre capo il Segretariato generale e l'unità organizzativa Media Service Center.

5.2.2 Comitato direttivo

I compiti del Comitato direttivo sono descritti nel regolamento di gestione della SRG SSR: „*Come organo direttivo supremo, il CD elabora le strategie aziendali d'importanza nazionale e vigila sull'attuazione coordinata delle stesse. Mediante il coordinamento e la concertazione, fa sì che le unità aziendali e quelle della Direzione generale operino nell'interesse dell'intera l'azienda. Il CD esamina tutte le questioni importanti che gli vengono sottoposte dal Direttore generale o da uno dei membri; partecipa alla preparazione degli affari all'ordine del giorno del Consiglio d'amministrazione.*“

Il Direttore generale e il Direttore generale aggiunto formano, insieme alla Direttrice e ai Direttori delle unità aziendali, il Comitato direttivo della SRG SSR. Il responsabile del settore Finanze e Controlling SRG SSR non fa parte, come accade solitamente in Svizzera, del Comitato direttivo. Trova qui espressione il principio del regolamento di gestione secondo cui le questioni finanziarie importanti sono di competenza del Direttore generale.

Il Comitato direttivo si riunisce 10-12 volte all'anno. Alle riunioni, presiedute dal Direttore generale, partecipano anche i responsabili dei settori Finanze e Comunicazione, nonché il Capo del Segretariato generale.

Nei settori radio e TV il coordinamento è garantito dalle CID (Conferenze interregionali dei direttori), che lavorano in stretta collaborazione con il CD:

- La CID radio è composta dai Direttori di SR DRS, RSR, RTSI, RTR e SRI/swissinfo nonché dal Responsabile degli Affari generali Radio della Direzione generale.
- La CID TV è composta dalla Direttrice e dai Direttori di SF, TSR, RTSI e RTR nonché dalla Coordinatrice TV. In caso di necessità vengono convocate altre persone.

Compito delle CID è fornire consulenza e coordinamento negli affari che esulano dalle singole unità aziendali (telecronache sportive, tecnologie di distribuzione, misure per la semplificazione dei processi e dell'acquisto di prodotti compatibili tra di loro). Le CID si riuniscono all'incirca una volta al mese e si scambiano i verbali di seduta.

Con la riforma strutturale del 1997 il CD è stato notevolmente ridimensionato, guadagnando poteri. I principi di collaborazione definiti dal CD nel 1997 affermano che „il CD della SRG SSR, nelle sue vesti di organo con competenze direttive e decisionali, non punta a soluzioni di compromesso, bensì alle soluzioni migliori. Se non viene raggiunto un accordo, spetta al Direttore generale decidere.“ A prescindere da questo principio, il DG conta di convincere i Direttori delle UA e fare in modo che il CD trovi una soluzione comune. Se dovesse esercitare rigorosamente la propria facoltà di imporre direttive la DG rischierebbe altrimenti di entrare in conflitto con le organizzazioni istituzionali regionali (i Direttori delle UA facenti capo sia ai consigli d'amministrazione regionali sia alla DG). Dalle interviste con i Direttori delle UA è emerso che i membri del Comitato direttivo, nonostante le frequenti divergenze degli interessi dei singoli, si sentono parte dell'azienda nazionale SRG SSR. Da segnalare la volontà di una maggiore collaborazione, traguardo tutt'altro che facile da raggiungere anche perché spesso si finisce per sacrificare soluzioni individuali a livello regionale in nome di soluzioni nazionali. Secondo il CDF al CD spetta quindi il compito decisivo di conciliare gli interessi delle singole unità aziendali con quelli dell'intero gruppo.

5.2.3 Consiglio d'amministrazione

Il Consiglio d'amministrazione (in precedenza Comitato del Consiglio Centrale) assicura la gestione suprema dell'azienda nel suo insieme ed è competente per tutte le vertenze che non sono espressamente riservate a un altro organo dalla legge, dallo statuto o dal regolamento di gestione. Il CdA vigila sulla gestione degli affari, fissa i principi organizzativi al livello superiore dell'azienda e definisce i principi della contabilità, della pianificazione finanziaria e del controllo finanziario. Il Consiglio d'amministrazione delinea inoltre la strategia aziendale e nomina tutte le persone incaricate della gestione della società. L'osservanza delle disposizioni di legge e l'impiego efficiente dei mezzi a disposizione (tasse di ricezione), sono in prevalenza competenza del Consiglio d'amministrazione che, tra l'altro, è incaricato di preparare gli affari trattati dal Consiglio centrale ed eseguirne le decisioni.

Il Consiglio d'amministrazione è composto da sette-nove membri del Consiglio centrale. A capo del CdA vi è il Presidente del Consiglio centrale della SRG SSR. Nel Consiglio d'amministrazione siedono inoltre i Presidenti delle società regionali e il Presidente del Comitato di Swissinfo/Radio Svizzera Internazionale (SRI). Tre membri, tra cui il Presidente della SRG SSR idée suisses e il

Presidente della SRI, sono nominati dal Consiglio federale. A richiesta del Consiglio d'amministrazione, il Consiglio centrale può nominare uno o due membri aggiuntivi.

La presenza, all'interno del Consiglio d'amministrazione centrale, dei Presidenti dei consigli d'amministrazione regionali garantisce che tutte le regioni linguistiche siano rappresentate in seno al CdA, ma crea al contempo il rischio di ostruzionismo nei confronti degli obiettivi direttivi ritenuti necessari a livello centrale. I Presidenti dei consigli d'amministrazione regionali, nell'intento di difendere gli interessi specifici delle proprie regioni, non vedono di buon occhio le decisioni che limitano gli interessi individuali di altre regioni. Non è poi detto che il Consiglio d'amministrazione possieda tutte le nozioni tecniche necessarie alla direzione e al controllo dell'azienda SRG SSR, come prevede il codice di condotta SCBP, problema cui il Consiglio federale può di regola ovviare attraverso i membri che esso è chiamato a nominare: attualmente non è chiaro quali siano i profili professionali richiesti.

Raccomandazione 5.2.3

Il Consiglio d'amministrazione SRG SSR o una commissione di nomina da esso designata dovrebbe elaborare i principi per la scelta dei consiglieri di amministrazione, compresi i requisiti professionali. Occorre peraltro provvedere affinché gli interessi generali (utilizzo delle sinergie) vengano anteposti agli interessi regionali.

La frequenza con cui si riunisce il Consiglio d'amministrazione è dettata dall'andamento reale degli affari. Negli ultimi anni si è riunito mediamente 10-12 volte all'anno. La ripartizione delle competenze della SRG SSR prevede che tutti „gli affari d'importanza politica e strategica“ superiori ai due milioni di franchi siano sottoposti all'approvazione del CdA.

In tema di impiego efficiente delle risorse, il CdA ha fissato le seguenti istruzioni e regolamenti:

- La strategia finanziaria, che contiene anche i principi di gestione finanziaria (allestimento della contabilità, sorveglianza finanziaria), deve garantire nel lungo periodo la sicurezza finanziaria e l'indipendenza economica della SRG SSR.
- Lo statuto dell'Audit Committee del Consiglio d'amministrazione SRG SSR *idée suisse*, che affida al comitato di audit permanente l'incarico di esaminare i processi di valutazione dei rischi e di controllo in seno all'azienda, di verificare il rendiconto finanziario, di valutare l'indipendenza e l'operato della Revisione interna e dei controlli esterni (cfr. paragrafo 5.2.4).
- Il regolamento della Revisione interna della SRG SSR, che affida alla Revisione interna l'incarico di verificare il rispetto dei principi di sicurezza, conformità, efficienza e adeguatezza.

Il CDF giunge alla conclusione che il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR assolve i suoi compiti conformemente alla legge, allo statuto e al regolamento di gestione. Il CdA ha adottato le misure e i provvedimenti necessari a garantire un impiego efficiente dei mezzi. Secondo il CDF, negli ultimi anni il Consiglio d'amministrazione ha rafforzato il suo peso in seno all'azienda. Tra le questioni più dibattute all'interno del CdA quelle incentrate sul miglioramento dell'efficienza della SRG SSR: è soprattutto la Presidenza del CdA ad aver assunto un ruolo guida nell'ambito dei progetti volti a migliorare l'efficienza (p.es. adozione di una contabilità analitica armonizzata). Il CdA ha fornito un contributo decisivo anche al dibattito sulla retribuzione dei quadri, che ha aiutato a chiarire con le sue decisioni (cfr. paragrafo 7.3).

5.2.4 Comitati del Consiglio d'amministrazione

Comitato permanente di audit (Audit Committee)

Dall'inizio del 2004 la SRG SSR possiede un Audit Committee (AC). Questo comitato di audit permanente è composto da tre membri del Consiglio d'amministrazione, nominati dallo stesso per un periodo di quattro anni. Le sue attività poggiano sullo statuto dell'Audit Committee del Consiglio d'amministrazione SRG SSR *idée suisse* del 27.2.2004, in cui sono fissati lo scopo, le competenze e le responsabilità oltre che alla composizione, all'organizzazione e ai compiti.

Il fatto che il Presidente del Consiglio d'amministrazione della SRG SSR sieda nell'AC può destare qualche perplessità dal punto di vista della „corporate governance“. Secondo le regole SCBP, il comitato dovrebbe essere composto da consiglio d'amministrazione senza cariche esecutive e preferibilmente indipendenti, a garanzia di una netta separazione tra funzioni esecutive e funzioni di controllo. Di questa „incompatibilità“ si è discusso anche nella seduta del CdA del 27.02.2004 (come da verbale), in cui si è comunque deciso di nominare per un periodo di carica il Presidente del CdA in ragione delle sue competenze specialistiche. Le argomentazioni addotte sono comprensibili.

Lo statuto riprende i compiti descritti nel codice di condotta SCBP. Sulla base dei verbali di seduta a disposizione del CDF, l'AC adempie i suoi compiti conformemente allo statuto. Benché entrato in funzione da poco, il comitato di audit permanente ha saputo fornire importanti spunti al Consiglio d'amministrazione (p.es. dibattito sulla gestione dei rischi, armonizzazione della contabilità aziendale, esame di progetti d'investimento).

Altri comitati

Per il momento il Consiglio d'amministrazione non si avvale di altri comitati. Negli ultimi tempi la Presidenza del Consiglio d'amministrazione (Presidente e due Vicepresidenti) si è trovata però ad assolvere compiti di comitato di retribuzione: ha infatti presentato alcune modifiche al sistema di retribuzione dei quadri superiori (cfr. capitolo 7). Secondo il CDF è proprio questa la direzione in cui ci si dovrebbe muovere. Come formulato nella raccomandazione 5.2.3, il CDF ritiene che anche i principi per la scelta dei consiglieri di amministrazione andrebbero elaborati in seno al Consiglio d'amministrazione o a una commissione di nomina appositamente designata. Per un'analisi più approfondita degli investimenti il CDF considera adeguato un comitato d'investimento (cfr. raccomandazione 8.2.A).

5.2.5 Revisione interna

Compito della Revisione interna (RI) è svolgere un controllo indipendente e coadiuvare gli organi direttivi della SRG SSR nelle loro attività di sorveglianza e controllo.³⁰ Presupposti fondamentali per un funzionamento lineare della Revisione interna sono la competenza tecnica e l'obbligo di diligenza professionale, l'obiettività e l'indipendenza dagli organi posti sotto esame. L'organo da cui

³⁰ *L'Institute of Internal Auditors (IIA) definisce la Revisione interna (RI) così: "La Revisione interna fornisce prestazioni indipendenti e obiettive di verifica („Assurance“-) e consulenza orientate a creare valore aggiunto e a migliorare i processi di gestione. Aiuta l'organizzazione a raggiungere gli obiettivi prefissati valutando, con un approccio sistematico e orientato agli obiettivi, l'efficacia della gestione dei rischi, dei controlli e dei processi direttivi e di sorveglianza, contribuendo al loro miglioramento".*

dipende la Revisione interna dovrebbe essere gerarchicamente più in alto rispetto alle unità organizzative poste sotto il suo controllo.

La Revisione interna della SRG SSR fa capo, dall'1.1.2004, all'Audit Committee (AC) (in precedenza Comitato del Consiglio Centrale, ora Consiglio d'amministrazione). L'indipendenza dalle unità su cui viene esercitato il controllo - requisito indispensabile - è garantita ed è conforme ai criteri delle associazioni di categoria.

Il campo d'attività della Revisione interna è definito nel Regolamento della Revisione interna SRG SSR del 23.12.1992. Nel 2002, in seguito a una revisione delle competenze, ai tradizionali controlli finanziari e di adempimento è venuta ad aggiungersi una terza importante categoria di controlli, quelli di sistema („Operational Audit“). Gli operational audit rappresentano oggi il 40-50% delle attività della RI, il cui regolamento non è però stato adeguato alla nuova struttura del gruppo. Le competenze di controllo, incontestate a livello di „casa madre“, non sono ancora regolamentate chiaramente al livello delle società affiliate della SRG SSR, eccezion fatta per il tpc.

Raccomandazione 5.2.5

La SRG SSR deve attribuire alla Revisione interna (RI) la competenza di verifica per tutte le società affiliate (revisione del gruppo).

La Revisione interna è affidata a cinque esperti collaboratori di lunga data. Secondo il CDF la sua composizione è adeguata. In vista dei pensionamenti in programma nei prossimi mesi e nell'ottica della nuova mansione „controlli di sistema“, sarebbe auspicabile che i futuri collaboratori possedessero conoscenze anche in questo settore. La Revisione interna dispone di sufficienti mezzi finanziari per acquistare, se necessario, il sapere di esperti esterni.

I processi (direttivi, di prestazione e supporto) della Revisione interna sono definiti in un sistema di management e in una mappa geografica dei processi. L'approccio di verifica è orientato alla gestione dei rischi aziendali e poggia sul modello COSO³¹. Si fonda su una pianificazione di revisione pluriennale che viene definita con l'organo di revisione esterno e deve essere approvata dall'AC.

Il rendiconto avviene sulla base di criteri oggettivi. Nei rapporti di revisione vengono esaminate le questioni problematiche e i punti deboli, ma mancano una valutazione globale sull'oggetto in esame („rating“) e una presa di posizione sulle raccomandazioni da parte dell'organo oggetto della verifica. Chi non è coinvolto nella revisione ha quindi grosse difficoltà a interpretare l'esito complessivo del controllo (l'impressione generale è buona, sufficiente o insoddisfacente?). A tal proposito potrebbe rivelarsi molto utile ai destinatari del rapporto potenziare lo strumento delle „note“, già utilizzato nell'ambito delle revisioni IT.

Nel dettaglio si può affermare che:

- accanto ai tradizionali controlli finanziari e di adempimento la Revisione interna svolge anche controlli di sistema (operational audit), che rappresentano il 40-50% delle sue attività;
- le misure migliorative e correttive sono elaborate sotto forma di raccomandazioni, che vengono monitorate sulla base di uno scadenziario. A causa delle strutture decentrate della SRG SSR,

³¹ *Committee of Sponsorship Organisation*

l'attuazione delle raccomandazioni riguardanti le unità aziendali si rivela spesso difficoltosa e lenta. Indispensabile intrattenere buoni contatti con le società regionali e le unità aziendali.

- La RI ha, secondo l'analisi del CDF, sufficiente accesso alle informazioni della SRG SSR.
- Ad oggi non ci si è avvalsi di un sistema di assicurazione della qualità da parte di terzi (p.es. peer review) per valutare l'operato della Revisione interna. Stando ad alcune informazioni, ciò sarebbe in programma per il 2006.
- Da qualche anno a questa parte la Revisione interna cerca di stimolare il ricorso a un sistema di gestione dei rischi all'interno della SRG SSR. Finora non si è però imposto un processo vero e proprio di gestione dei rischi per l'azienda nel suo insieme (vedere anche paragrafo 5.4.7).
- Per quanto riguarda i limiti della Revisione interna, ne sono stati segnalati soprattutto in materia di operational audit (p.es. nel settore del benchmark). Senza il coinvolgimento e un opportuno supporto da parte delle unità poste sotto esame, queste potrebbero finire per non accettare gli esiti dei controlli.

La conclusione cui giunge il CDF è che la Revisione interna assolve i suoi compiti in qualità di strumento di controllo interno dell'AC e contribuisce, come si era auspicato, a un operato efficiente della SRG SSR.

5.2.6 Organi di controllo esterni

La società di revisione KPMG opera da diversi anni quale organo di controllo esterno della SRG SSR. Il suo compito è di verificare se i conti annuali dell'azienda SRG SSR sono conformi alla legge e allo statuto (CO 728 ss). Visto che la contabilità della SRG SSR è allestita secondo le regole „Swiss GAAP RPC“, la KPMG controlla inoltre il rispetto di queste disposizioni. Fa così in modo che l'azienda, nei suoi rendiconti, fornisca alle cerchie di interessati un quadro realistico dello stato patrimoniale, finanziario e operativo.

Non è invece compito dell'organo di revisione verificare né tanto meno garantire l'impiego efficiente e conforme dei mezzi a disposizione. Il fatto che la KPMG svolga o abbia svolto in passato alcuni mandati di consulenza per la SRG SSR non cambia di nulla questa circostanza.

5.3 Problemi all'interno degli organi

5.3.1 Problematica della struttura regionale dell'organizzazione istituzionale

Le unità aziendali della SRG SSR si trovano in una situazione di doppia subordinazione: i Direttori delle unità aziendali dipendono da un lato dal Direttore generale e dall'altro dai consigli d'amministrazione regionali (i comitati). Questa posizione di forza delle strutture regionali rende più difficoltosa l'attività di direzione centrale del gruppo. Secondo gli intervistati sono rare le situazioni di conflitto in cui la linea direttiva del consiglio d'amministrazione regionale risulta essere in netto contrasto con quella del Direttore generale. Per prevenire questo genere di situazioni sono già state adottate diverse misure di „checks and balances“ (il DG siede in tutti i consigli d'amministrazione regionali e ha il diritto d'inoltrare le decisioni al CdA, i Presidenti dei CdA regionali siedono nel Consiglio d'amministrazione centrale). Secondo il CDF viene però a crearsi una situazione in bilico che, favorendo soluzioni differenziate a livello regionale e locale, può rivelarsi

problematica per una gestione aziendale efficiente. La spinosa questione verrà approfondita nel capitolo 10.

5.3.2 Nomina dei consiglieri d'amministrazione delle società affiliate³²

Come mostra la **Tabella 47** nell'Allegato, nei consigli d'amministrazione delle società affiliate alla SRG SSR siede in prevalenza personale direttivo delle sue unità aziendali e organizzative. Dei complessivi 24 consiglieri d'amministrazione delle 5 società affiliate, 18 sono personale interno della SRG SSR. Hanno un ruolo particolarmente importante i responsabili delle unità aziendali, i quali coprono 9 mandati nei consigli d'amministrazione. Il CdA di swissTXT e Telvetia è composto interamente da personale interno alla SRG SSR, quello del tpc conta un solo consigliere esterno alla SRG SSR.

Se consideriamo le società affiliate come società „normali“, cui applicare i principi di corporate governance, questa situazione si rivela problematica. Prevedibili conflitti d'interesse con la società nel momento in cui il personale interno alla SRG SSR si trova a rappresentare unità che con la società affiliata in questione hanno un rapporto cliente/fornitore. Tanto più che queste persone, sedendo nel CD, si trovano spesso a dover prendere decisioni che riguardano la società affiliata. Un esempio: nel CdA di swissTXT siedono la capa di SF e i capi di TSR e RTSI. Queste unità aziendali sono al contempo clienti di swissTXT. I capi delle UA, sedendo nel CD della SRG SSR, sono allo stesso tempo finanziatori di swissTXT dove, nell'ambito del progetto „Move“, si sono dovute dare nuove regole ai rapporti tra swissTXT e le unità aziendali. A tal riguardo il rapporto di Becker, Gechter & Partner segnala la necessità di adottare misure concrete e rimanda al punto 16 del codice SCBP, dove si dice che *“ogni membro del consiglio d'amministrazione e del comitato direttivo deve moderare i propri rapporti personali e professionali in maniera tale da evitare il più possibile conflitti d'interesse con la società”*. Si dice inoltre che in caso di conflitti d'interesse vi sia un obbligo spontaneo di informarne il Presidente, con successiva presa di posizione da parte del consiglio d'amministrazione, che è chiamato a deliberare. La persona interessata si ricusa in questa decisione. L'obbligo di ricusazione vale anche in sede di consultazione in seno agli altri organi, laddove un membro si trovi a rappresentare interessi propri o di terzi in contrasto con gli interessi della società. Le persone che si trovano in una situazione di conflitto d'interesse perenne con la società non dovrebbero nemmeno fare parte del consiglio d'amministrazione o del comitato direttivo. Gli affari tra la società e i membri di organi devono essere decisi alle condizioni di terzi ed essere approvati mediante decisione cui non prende parte la parte in questione.

Secondo il CDF l'applicazione alle società affiliate del codice di condotta SCBP, concepito per le società quotate in borsa, è discutibile. Nelle società affiliate, infatti, gli interessi degli azionisti sono rappresentati interamente dalla società madre. È quindi nell'interesse degli stakeholder della SRG SSR che le società affiliate vengano tenute „sulla scia“ e agiscano il più possibile nell'interesse del gruppo. Possono comunque, nel caso di conflitti d'interesse, venirsi a creare situazioni in cui vengono ostacolate soluzioni appropriate per le società affiliate, come sembra possa succedere per il tpc (cfr. paragrafo 8.1.1). D'altro canto, con una struttura orizzontale molto estesa può esserci il rischio che, agendo in nome della collegialità e del benvolere reciproci, vengano penalizzate l'intensità e la qualità dei controlli dei consigli d'amministrazione regionali e venga sacrificato un

³² Il paragrafo si basa in larga misura sul rapporto di Becker, Gechter & Partner, pag. 65s.

dialogo critico con il Comitato direttivo. Nell'ambito di questa verifica il CDF non ha potuto chiarire se questo genere di situazioni problematiche siano attualmente frequenti.

Raccomandazione 5.3.2

La SRG SSR deve stilare un inventario dei possibili problemi connessi alla nomina dei consiglieri di amministrazione delle società affiliate (doppi mandati di quadri SRG SSR, distanza critica dalla Direzione delle società affiliate) e, in determinati casi, adottare misure per sanare tali problemi.

5.4 Strumenti e processi direttivi

5.4.1 Il dispositivo degli strumenti direttivi e il loro funzionamento

I principali strumenti direttivi della direzione generale del gruppo, elencati nella **Tabella 15**, possono essere suddivisi in strumenti strategici, di pianificazione e di controllo:

Tabella 15: Dispositivo degli strumenti direttivi della direzione del gruppo SRG SSR

Strumento	Responsabile	Periodicità
<i>Strumenti strategici</i>		
Strategia SRG SSR nella BSC	CdA, DG, CD	Verifica periodica
Strategia finanziaria		
<i>Strumenti di pianificazione</i>		
Prospettive finanziarie	CdA, DG, CD, UA	annuale, continua
Budget annuo		annuale
Definizione degli obiettivi (MbO)	CdA, DG, UA	annuale
<i>Strumenti di controllo</i>		
Reporting BSC	S+P	trimestre
Reporting finanziario	F+C	mese / trimestre / anno
Controlling (valori di riferimento)	F+C	mese / trimestre / anno
Reporting di mercato	Servizio di ricerca	giorno / sett. / mese / anno
Reporting RU	RU	trimestre / anno
Rapporti di gestione e conto del gruppo	F+C	annuali

5.4.2 Strumenti strategici

La strategia SRG SSR prevede 15 obiettivi strategici:

- garantire nel tempo il servizio pubblico;
- garantire la credibilità e l'indipendenza finanziaria;
- sfruttare pienamente il potenziale dei proventi del canone;
- aumentare le entrate complementari e i ricavi delle partecipazioni;
- sfruttare al meglio i proventi della pubblicità e della sponsorizzazione;
- mantenere alto il grado di accettazione del canone;
- mantenere la leadership qualitativa / un'elevata reputazione (potenziamento continuo);

- assicurarsi la leadership di mercato in termini quantitativi;
- migliorare in continuazione la pluralità dell'offerta e l'orientamento al servizio pubblico;
- rafforzare la direzione, la collaborazione, lo scambio di esperienze e l'innovazione;
- rendere e mantenere competitivi i processi chiave;
- rendere più efficienti i processi di supporto;
- perfezionare un concetto di direzione comune e consolidare le competenze direttive;
- puntare a partenariati sociali validi e semplificare il CCL;
- tenere vivi l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti.

Adeguate, secondo il CDF, la concretizzazione degli obiettivi (l'attuazione della strategia globale a livello delle prestazioni è stata analizzata nel paragrafo 2.7.1). Stessa valutazione per la strategia finanziaria, che è stata trattata nel paragrafo 3.2. In futuro la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici avverrà con l'ausilio della Balanced Scorecard (BSC). Finora ciò avviene (in parte) nel controlling dei dati di riferimento.

5.4.3 Strumenti di pianificazione

Vediamo di seguito le caratteristiche principali degli strumenti di pianificazione:

- Le prospettive finanziarie si occupano della pianificazione finanziaria continua sul lungo periodo (5 anni). Contengono previsioni sull'andamento economico e politico e ne delineano i possibili effetti sulla SRG SSR. Sulla base di queste previsioni viene ipotizzata l'evoluzione costi/ricavi e vengono stimati i risultati finanziari degli anni successivi. Le prospettive finanziarie illustrano anche i progetti d'investimento nei mezzi di produzione, nelle costruzioni e nelle tecniche informatiche, specificando come si intende finanziarli.
- Il budget annuale („consolidato“ per la casa madre e separato per ogni UO/UA) contiene i dati – affinati – della pianificazione di lungo periodo e gli obiettivi vincolanti per l'anno successivo iscritti nel bilancio preventivo. Il budget annuale, oltre alle cifre sull'evoluzione finanziaria, contiene indicazioni e dati sul personale e sul volume dei programmi.
- La definizione annuale degli obiettivi rappresenta una tappa fondamentale del sistema management by objectives (MbO). I documenti stilati dai responsabili delle UA contengono gli obiettivi nazionali fissati dal Direttore generale e suddivisi per livelli, gli obiettivi annuali delle UA secondo la BSC, gli obiettivi del consiglio d'amministrazione regionale e qualsiasi altro obiettivo personale. La definizione degli obiettivi è sottoscritta dal Direttore generale, dai Presidenti dei consigli d'amministrazione regionali e dal Direttore dell'UA in questione.

Valutazione degli strumenti di pianificazione finanziaria

Il confronto tra i dati di pianificazione finanziaria 2001-2004 e i risultati reali mostra che la pianificazione finanziaria viene fatta con sufficiente precisione a livello sia di costi che di proventi.

Valutazione della definizione degli obiettivi

Questo strumento, strettamente collegato alla BSC, consente di definire gli obiettivi in maniera concreta e verificabile. Secondo il CDF la definizione degli obiettivi è uno strumento MbO ben strutturato, in cui però non vi è un sufficiente rapporto di causalità tra il raggiungimento degli obiettivi e l'entità della componente retributiva variabile (vedere anche 7.3). Benché questo strumento sia nel complesso una buona base per la determinazione del raggiungimento degli obiettivi, rimane

da chiarire come viene determinato il raggiungimento degli obiettivi. Mancano i criteri per misurare il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi e manca soprattutto una ponderazione dei singoli obiettivi. La conclusione cui si giunge è che la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e di riflesso l'entità della componente variabile degli stipendi dei responsabili UA è lasciata troppo al libero apprezzamento dei diretti superiori (DG SRG SSR e Presidenti dei CdA regionali). È soprattutto la DG che si ritrova ad avere un ampio potere discrezionale.

Raccomandazione 5.4.3

La SRG SSR deve oggettivare maggiormente i singoli strumenti e processi direttivi. Ad esempio, è necessario stabilire in modo esplicito e comprensibile – in sede di definizione degli obiettivi – il rapporto di causalità tra il raggiungimento degli obiettivi e l'entità della componente retributiva variabile per i membri del CD (misurazione del raggiungimento degli obiettivi, ponderazione dei singoli obiettivi).

5.4.4 Strumenti di controllo

Requisito fondamentale di uno strumento di management efficace nelle mani dell'alta direzione aziendale sono le cifre, che consentono di fare analisi comparative tra le varie unità aziendali. Solo così l'organo competente può svolgere a dovere e con cognizione di causa la sua funzione di direzione centrale. Uno dei presupposti chiave è che in tutta l'azienda venga usato un sistema armonizzato di allestimento della contabilità. Per maggiori informazioni vedere il paragrafo 5.4.6.

- In futuro, uno strumento direttivo efficace per l'alta direzione della SRG SSR sarà la Balanced Scorecard (BSC). Secondo il Presidente del Consiglio d'amministrazione si tratta addirittura del più importante strumento di management dell'azienda. La BSC viene quindi trattata separatamente nel paragrafo 5.4.5.
- Il reporting finanziario include il controllo del budget, strumento chiave per la direzione dell'azienda. L'impiego dei mezzi viene costantemente monitorato, per garantire che non ne vengano spesi più di quanti ne sono stati assegnati alle singole unità aziendali.
- Il controlling dei valori chiave contiene i principali indicatori aziendali ed è disponibile sull'intranet della SRG SSR.
- Il reporting del mercato, di competenza del Servizio di ricerca della SRG SSR, informa sul consumo dei media da parte della popolazione svizzera. Le indagini sul pubblico servono a scoprire le abitudini di vita e gli interessi per i programmi, le esigenze e le aspettative dei radio-tele spettatori, la risonanza qualitativa e quantitativa delle trasmissioni nel pubblico nonché le varie componenti e ripercussioni socio-psicologiche (vedere SRG SSR 2005b, p. 6). Il reporting di mercato riguarda sia il comparto TV che quello radiofonico ed è riconosciuto da tutti. Il rilevamento centrale dei dati ne garantisce la trasparenza. Per affermare l'indipendenza dell'attività di ricerca è probabile che in futuro questo servizio venga trasformato in una fondazione.
- Il reporting RU presenta gli indicatori relativi al personale (budget / FTE, numero di dipendenti, quota donne e struttura dell'età del personale), gli spostamenti del personale e i tassi di fluttuazione. Una parte dei dati confluisce nel controlling dei valori chiave.

Tutti i responsabili delle decisioni che sono stati intervistati hanno dichiarato che la SRG SSR dispone di strumenti di reporting funzionali, efficaci e puntuali. Dopo la fase di notevole decentramento degli anni '90, oggi si è concordi nel dire che - sempre nel pieno rispetto dell'autonomia

operativa delle singole unità aziendali – certi interventi di armonizzazione sono ormai indispensabili. È il caso soprattutto degli strumenti direttivi centrali, che devono creare i presupposti necessari per una direzione efficiente dell'azienda. I paragrafi che seguono forniscono alcuni esempi di questa necessità di armonizzazione.

5.4.5 Cantiere Balanced Scorecard (BSC)

La decisione di introdurre il sistema della Balanced Scorecard viene motivata così dalla SRG SSR: *„La SRG SSR ha puntato soprattutto al potenziamento del controllo finanziario e ha sviluppato un apposito sistema di reporting. Il fatto, però, è che gli indicatori finanziari, riferendosi al passato, giungono spesso troppo tardi. Di qui la necessità di migliorare, all'interno della SRG SSR, la direzione strategica dell'azienda, rifacendosi precisamente al concetto della Balanced Scorecard (BSC). Si tratta di uno strumento già collaudato, che deve però essere adattato alle nostre specifiche esigenze di azienda senza fini di lucro. La BSC ci consentirà di migliorare l'attuazione della strategia aziendale, aumentandone l'efficacia. Ci consentirà inoltre di rendere misurabili, visibili e controllabili l'attuazione e la realizzazione della strategia aziendale. In futuro i progetti saranno scelti sulla base del loro valore strategico.“*

La BSC è stata sviluppata in collaborazione con una società esterna e a medio termine (a partire dal 2007) diventerà lo strumento direttivo della gestione integrata dell'azienda SRG SSR nel suo insieme. I Key-Performance-Indicators (KPI) impiegati nella BSC della SRG SSR sono illustrati nell'Allegato, 14.4.

Per essere certi che i contenuti vengano realmente vissuti (ovvero utilizzati), in futuro la definizione degli obiettivi formulata sulla base della BSC dovrà essere inglobata negli accordi di prestazioni degli organi direttivi, venendo così ad influenzare anche la componente retributiva variabile legata al rendimento. La BSC è già stata introdotta alla SR DRS, mentre nelle altre unità aziendali si sta lavorando alla sua introduzione o se non altro è stato fissato un termine. Per le principali società affiliate deve essere adottato un modello semplificato di BSC.

Il reporting BSC avviene su base trimestrale (circa 1.5 mesi dopo la fine del trimestre). L'attuale reporting trimestrale commentato (del mercato e delle finanze) confluisce nella BSC; continua l'abituale reporting finanziario mensile.

Con la BSC la SRG SSR si è dotata di uno strumento direttivo moderno che va ben oltre il tradizionale rendiconto finanziario. Essendo ancora nella fase iniziale (il 1° rapporto è stato consegnato al CdA a giugno 2005), non è possibile valutare la sua efficacia e i suoi effetti sulla direzione dell'azienda.

5.4.6 Cantiere contabilità analitica

Dal 1996 le varie unità aziendali hanno continuato ad allestire la loro contabilità analitica sulla base di un calcolo dei costi completi. Essendo mancate direttive precise sulla materia, oggi ci troviamo con una pluralità di sistemi diversi, che rendono sostanzialmente impossibile qualsiasi confronto dei risultati tra unità aziendali.

Questa mancanza di trasparenza nei dati della contabilità aziendale disturba, specialmente a livello di gruppo SRG SSR. Vediamo alcuni esempi:

- mancanza di definizioni (p.es. prodotti);

- strutture sovradimensionate di centri di costo, tipi di prestazioni e tipi di costo (la società esterna incaricata dell'analisi della contabilità analitica considera superflui circa il 50% dei centri di costo, il 70% dei tipi di prestazioni e il 25 % dei tipi di costo);
- mancano registrazioni delle prestazioni;
- un'imputazione dei costi troppo dispersiva, i costi non sono più „trasparenti“;
- interpretazioni errate a causa del sistema dei costi completi;
- nessun calcolo di ammortamenti e interessi;
- nessuna attivazione di prestazioni proprie.

Il Consiglio d'amministrazione ha ritenuto pertanto necessario mettere a punto una „nuova“ contabilità analitica funzionante secondo gli stessi principi in tutte le unità aziendali e allestita sulla base di regole comuni laddove richiesto per esigenze di pianificazione, controllo e comparabilità.

C'è però chi si dice soddisfatto del sistema attualmente in uso e rivendica lo status quo. La società incaricata di seguire il progetto „armonizzazione della contabilità analitica“ riassume così le riserve riscontrate:

- esistono già soluzioni individuali confezionate su misura a livello delle UA;
- non vi è particolare entusiasmo per le direttive centrali standardizzate;
- finora, all'interno della SRG SSR, la responsabilità dei costi e del risultato è stata considerata una questione non fondamentale ai livelli direttivi inferiori;
- taluni negano che vi sia una pressione sui costi.

La società esterna stima che una migliore dispo e un impiego più efficiente del tempo di lavoro a tutti i livelli può portare un potenziale lordo di diversi milioni di franchi l'anno in termini di mezzi a disposizione dei programmi.

Il progetto, lanciato su iniziativa dell'Audit Committee, ha scatenato contestazioni anche in seno al Consiglio d'amministrazione: dopo una prima decisione favorevole presa già a maggio 2005 la questione è stata nuovamente dibattuta a novembre 2005. Contro il progetto è stato detto, tra le altre cose, che una contabilità analitica armonizzata non fornirebbe informazioni aggiuntive in quanto l'attribuzione dei mezzi avviene secondo una chiave di riparto decisa altrove. Senza contare che ci si dovrebbe far carico di costi nell'ordine dei milioni di franchi (oltre la decina), a fronte di benefici dubbi. Nonostante le obiezioni, a novembre del 2005 il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR ha confermato la sua decisione di voler introdurre una contabilità analitica armonizzata. A marzo 2006 il progetto è stato approvato anche dal Comitato direttivo SRG SSR .

Il progetto di armonizzazione della contabilità analitica consentirà parallelamente di accelerare l'integrazione informatica. Considerato che nelle unità aziendali vengono attualmente usati tre sistemi diversi (Legho alla TSR, Duplo alla RSR, Dispo nelle altre UA e nel tpc), con il progetto New Dispo 2007 si punta ad armonizzare anche i sistemi di pianificazione e le dispo. A novembre 2004 il Comitato direttivo SRG SSR ha approvato l'introduzione, per il 2007 (TSR per il 2008), di un sistema uniforme (ScheduAll) per tutte le unità aziendali e le società affiliate della SRG SSR.

Per riassumere, il CDF valuta così la situazione:

- La contabilità analitica della SRG SSR rispecchia la buona volontà degli interessati di calcolare e dichiarare risultati corretti per ogni unità aziendale.
- La contabilità analitica si rivela complessa e poco trasparente nella sua applicazione, a causa delle numerose imputazioni dei costi e fatturazioni interne. Senza contare che in ogni unità a-

ziendale è strutturata diversamente. I raffronti inter-aziendali non sono possibili o lo sono solo in maniera molto limitata.

- Il sistema dei costi completi non si presta al controllo dell'azienda.
- Obiettivo del progetto „armonizzazione della contabilità analitica“, in cui ci si avvale di un supporto esterno, è semplificare i processi e allestire una contabilità aziendale che tenga conto delle direttive aziendali, delle responsabilità e delle decisioni.
- Il progetto contabilità analitica consente parallelamente di accelerare l'integrazione informatica, che porterà ulteriori benefici.
- L'introduzione di una contabilità analitica armonizzata richiede da un lato un sistema comune di registrazione delle prestazioni e dall'altro l'ampliamento delle competenze delle unità di coordinamento laterali (settori centrali del gruppo come p.es. il Corporate Controller).
- Il Consiglio d'amministrazione e il Comitato direttivo della SRG SSR sono favorevoli al progetto.
- Stando alle informazioni attuali, l'introduzione del nuovo modello di contabilità analitica avverrà nel 2008, a condizione che si riesca a dare il via alla sua realizzazione ad aprile 2006. Uno dei problemi sarà quello di trovare il personale necessario.

Va sottolineato poi che una contabilità analitica armonizzata non garantisce di per sé un impiego efficiente delle risorse, ma ne costituisce un presupposto irrinunciabile.

Raccomandazione 5.4.6

La SRG SSR deve realizzare al più presto il progetto di armonizzazione della contabilità analitica.

5.4.7 Cantiere gestione dei rischi

Una perizia esterna ha accertato già nel 1998/1999 che alla Direzione generale della SRG SSR manca un sistema di gestione dei rischi. Da allora la Revisione interna (RI) si è dedicata alla questione del risk management e, con un aiuto esterno, ha svolto sporadici „risk assessment workshop“ (RAW).

Nel rapporto di gestione 2001 della RI si legge: *“Altri control risk self assessment erano in programma per l'anno che si è concluso, ma non è stato possibile realizzarli con i partner designati. Ad oggi non è ancora stato concepito un unico modello sistematico di gestione dei rischi valido per tutta la SRG SSR”*.

Nella sua seduta del 10 maggio 2004 l'Audit Committee ha incaricato la RI e l'ufficio di revisione esterno di redigere un elenco dei principali rischi ordinati secondo le priorità (probabilità e potenziale dei danni). Ad agosto 2004 il comitato ha preso atto del rapporto. Diversi gli aspetti criticati, tra cui l'insufficiente rappresentatività dei rischi e la segnalazione dei rischi connessi alle condizioni quadro della SRG SSR.

Nonostante queste riserve il rapporto è stato inoltrato così com'era al Direttore generale, cui è stata richiesta una valutazione soprattutto dei rischi esogeni, processuali e direttivi. Ad ottobre del 2004 l'Audit Committee ha appurato che il Direttore generale concorda sostanzialmente con i suggerimenti e le riserve relative al sistema di risk management.

- Nel 2005 il responsabile Finanze & Controlling SRG SSR ha assunto la direzione. A giugno 2005, in una seduta dei controller, si è deciso come procedere: elaborazione di un elenco dei

rischi standard; inoltre dell'elenco alle direzioni delle unità aziendali con la richiesta di verificarlo, completarlo e valutare i rischi; risposte di ritorno entro inizio ottobre 2005. Il CDF non dispone dei risultati di questa indagine.

Attualmente non è possibile dire che forma prenderà il modello aziendale di risk management.

Nell'ambito del progetto „direzione aziendale integrata SRG SSR“, il Consiglio d'amministrazione ha incaricato una società esterna di valutare l'importanza dei rischi d'impresa della SRG SSR. In un rapporto datato agosto 2005 la società incaricata dichiara che la SRG SSR è esposta a notevoli rischi d'impresa. Si tratta in sostanza di:

- rischi di mercato (la leadership di mercato qualitativa e quantitativa deve tener testa a una concorrenza sempre più agguerrita; la SRG SSR non detiene più una posizione di monopolio nei suoi segmenti di mercato);
- rischi finanziari (proventi della pubblicità e della sponsorizzazione a SF e TSR, proventi del canone tendenzialmente in calo nel lungo periodo);
- rischi processuali e organizzativi (difficoltà a sfruttare le possibilità di riduzione dei costi a causa dell'eterogeneità delle unità aziendali e della struttura manageriale della SRG SSR; le lacune e gli errori di comunicazione potrebbero pregiudicare la credibilità delle reti e l'accettazione del canone);
- rischi legati al personale (rischi culturali, che potrebbero accentuarsi in ragione della situazione finanziaria tesa; rinegoziazione CCL; cassa pensioni);
- rischi legati all'innovazione (evoluzione delle aspettative dei consumatori, sviluppi tecnologici).

Se a livello di azienda nel suo insieme il progetto di gestione dei rischi procede piuttosto a rilento, nelle singole unità aziendali la consapevolezza dei rischi operativi è più spiccata (p.es. ricorso a programmi sostitutivi in caso di bisogno, Information Security Management System, evacuazioni). Secondo il CDF sono stati presi i provvedimenti (tecnici) necessari per affrontare questo genere di rischi.

5.4.8 L'importanza di perizie e consulenze

Le perizie esterne non rappresentano di per sé un vero e proprio strumento direttivo. Nell'ambito dell'analisi dei processi direttivi al CDF interessava approfondire il ruolo delle perizie esterne. Il CDF ha esaminato a tal proposito l'evoluzione dei costi dei servizi di consulenza della casa madre tra il 2001 e il 2004. Per le società affiliate (specialmente tpc e publisuisse) i dati non erano completi (tpc: 2003 e 2004, publisuisse 2004). Si sono delineati i seguenti andamenti:

- I costi di consulenza (conto 54000) sono aumentati, passando da complessivi 4.7 milioni di franchi nel 2001 a 6.5 milioni di franchi nel 2004, il che equivale ad un rialzo del 39%. Questo andamento non è stato uniforme in tutte le unità organizzative e aziendali (UO/UA).
- Ribassi sono stati registrati per RSR (indice 55, risp. 55'000 franchi) e TSI (indice 68, risp. 245'000 franchi).
- Tutte le altre UO e UA hanno registrato rialzi. La crescita maggiore è stata quella della DG e del MSC, con un indice di 204 rispetto al 2001 (220 DG; 168 MSC). In franchi, le spese di consulenza sono passate da 0.9 a 1.8 milioni. (In questo importo sono incluse le spese per la verifica del conto annuale, spese ammontanti a circa 0.4 milioni di franchi).

- Particolarmente rilevanti i costi di consulenza di SR DRS, che si sono mantenuti elevati dal 2002 poi. Dopo essere balzati da circa 1 milione di franchi nel 2001 a 1,7 milioni di franchi nel 2002, anche nel 2002 e 2003 si sono attestati sull'1,6 milioni di franchi annui (indice 158).
- Indici elevati, ma più contenuti in termini di volume, anche per TSR (indice 159), RSI (indice 136), RTR (indice 512) e swissinfo (indice 143).
- Non sono possibili valutazioni sui servizi di consulenza delle società affiliate (in particolare tpc e publisuisse), poiché mancano documenti dettagliati.

Secondo il Controlling di SR DRS, il notevole scarto di SR DRS (soprattutto rispetto a RSR, unità aziendale comparabile), si spiega con il fatto che la contabilizzazione degli onorari di consulenza (conto 54000) e delle prestazioni di terzi (conto 54090) non avverrebbe sempre in maniera univoca in tutte le unità aziendali. Potrebbe benissimo essere che a causa dell'inosservanza di alcune regole di registrazione si verificano delle „imprecisioni“, tanto più se a livello di gruppo viene elaborata solo la classe di conto 54 e non i singoli conti.

Una cosa è certa: negli ultimi quattro anni i costi per i servizi di consulenza relativi a tutta l'azienda SRG SSR sono aumentati notevolmente. Si tratta in parte dei costi legati alla consulenza nel ramo informatico (incl. strategie, multimedia) e in parte di progetti riguardanti la direzione aziendale. Particolarmente alti i costi per il progetto „BSC“, i servizi di consulenza in materia di contabilità (incl. revisione e SAP) e i mandati nell'ambito delle Risorse umane (previdenza a favore del personale).

I costi per i servizi di consulenza nel ramo informatico (Business Warehouse e consulenza SAP) non sorprendono: in genere l'installazione, l'assistenza e la manutenzione di queste sofisticate applicazioni devono essere affidate a personale altamente specializzato.

I costi per il „consulting“ delle aziende della casa madre (buoni 6 milioni di franchi) non sono così ingenti se paragonati ai costi complessivi della SRG SSR. Ci si interroga però sul perché delle disparità così marcate nelle consulenze e nelle perizie esterne delle singole unità aziendali e organizzative. Diversi intervistati hanno dichiarato che le perizie esterne dovrebbero essere utilizzate solo con estrema cautela, poiché in esse si celerebbero diversi rischi: diventare dipendenti dai consulenti, mancanza di capacità interna di assorbire i risultati dei mandati esterni e convinzione che si possano ottenere risultati migliori e più duraturi attraverso il potenziamento del know-how interno. Ciononostante, alcune UA fanno molto affidamento sul consulting esterno.

A livello di gruppo manca sia una visione generale sia uno scambio di informazioni sui mandati di consulenza eseguiti nelle singole unità organizzative e aziendali (perizie, inchieste, accertamenti da parte di periti esterni). Un'apposita piattaforma a livello di gruppo consentirebbe di sfruttare i risultati di questi mandati esterni a beneficio dell'azienda nel suo insieme, favorendo possibili sinergie.

Raccomandazione 5.4.8

La SRG SSR deve avviare uno scambio di informazioni (piattaforma informativa) in merito ai mandati di consulenza conferiti dalle singole unità aziendali e organizzative e adottare una linea politica comune che definisca il ruolo delle prestazioni di consulenza fornite da ditte esterne.

5.5 Sintesi sull'efficacia di processi e strumenti

Riassumendo si può dire che la SRG SSR dispone in larga misura di organi, strumenti e processi adeguati. La documentazione relativa a compiti, competenze e responsabilità degli organi nonché ai singoli strumenti e processi è di standard elevato, anche per quanto riguarda il management dei singoli progetti. Nel complesso la direzione dell'azienda della SRG SSR è considerata accurata.

In alcuni settori chiave il CDF segnala però situazioni problematiche e la necessità di misure adeguate in termini di efficienza e corporate governance:

- La mancanza di trasparenza dei costi rappresenta un ostacolo maggiore all'efficienza. Dato che ogni UA ha sviluppato la propria contabilità analitica, i raffronti trasversali sono possibili solo limitatamente. L'attuale sistema incentrato sui costi completi non è di nessun aiuto per la direzione aziendale e comporta eccessive nonché dispendiose fatturazioni interne delle prestazioni. Secondo il CDF il progetto di armonizzazione della contabilità analitica ha priorità assoluta.
- Decentramento: le strutture e i processi poggiano su una forte autonomia delle UA. Le soluzioni che vengono adottate non sfruttano quindi le possibili sinergie di soluzioni centralizzate. Lo si è visto nella diversificazione delle soluzioni di contabilità analitica nelle UA. Questo problema viene analizzato a fondo nel capitolo 10.
- Il fatto che i Presidenti dei consigli d'amministrazione regionali siedano nel Consiglio d'amministrazione della SRG SSR può portare al blocco delle direttive centrali. Sarebbe necessario un esame più approfondito di questa problematica e delle eventuali misure da adottare.
- Il fatto che nei consigli d'amministrazione delle varie società affiliate alla SRG SSR siedano in prevalenza quadri interni si spiega con la volontà di orientare le società affiliate agli interessi della società madre. Intento di per sé non criticabile, anche se vi è il rischio di conflitti d'interessi, cui la SRG SSR dovrebbe dedicare più attenzione.
- In alcuni settori va migliorato lo scambio di informazioni (p.es. mandati di consulenza esterni e perizie) o si dovrebbero ottimizzare gli strumenti a disposizione (p.es. valutazione definizione degli obiettivi).

6 Potenziale dei proventi

Uno degli aspetti fondamentali nell'analisi dell'efficienza è chiarire se il potenziale dei proventi sia sfruttato a sufficienza. Nel caso della SRG SSR la seconda voce di entrata, dopo le tasse di ricezione radio-tv, è quella dei proventi della pubblicità (paragrafo 6.1). Lo sfruttamento di altre potenziali fonti di ricavo minori è trattato sommariamente nel paragrafo 6.2.

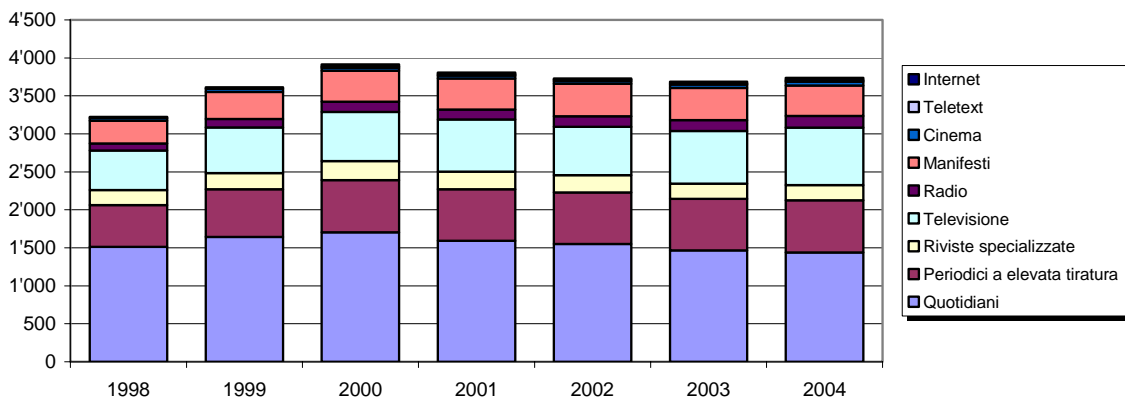
6.1 Proventi della pubblicità

I proventi della pubblicità della SRG SSR, che ammontano a circa 269 mio. di franchi (2004), provengono interamente dalle reti televisive poiché la pubblicità sulle reti radiofoniche della SRG SSR è proibita. L'acquisto della pubblicità televisiva è competenza della società affiliata publisuisse SA, il cui operato viene analizzato di seguito. I punti principali da chiarire erano lo sfruttamento del potenziale della pubblicità da parte di publisuisse e la partecipazione delle singole unità aziendali ai proventi della pubblicità (sistema del bonus).

6.1.1 Posizionamento di publisuisse nel mercato pubblicitario svizzero

Nel 2004 il mercato globale della pubblicità in Svizzera ha registrato, per la prima volta dal 2000, un andamento positivo (**Figura 47**). Le entrate lorde provenienti dalla pubblicità commerciale dei media svizzeri si sono attestate nel 2004 sui 3.7 miliardi di franchi (nel 2000 era stato raggiunto il picco massimo di 3.9 miliardi di franchi). Nel 2004 i quotidiani (1.4 miliardi di franchi), la televisione (750 milioni di franchi) e i periodici a elevata tiratura (686 milioni di franchi) sono risultati i principali veicoli pubblicitari. Tutti gli altri media detengono complessivamente una quota di mercato inferiore all'11%. Negli ultimi anni la TV ha aumentato incessantemente la propria quota nel mercato della pubblicità (dal 16.1% nel 1998 al 20.2% nel 2004), rimanendo però di gran lunga dietro le quote conquistate dalla TV in altri Paesi.

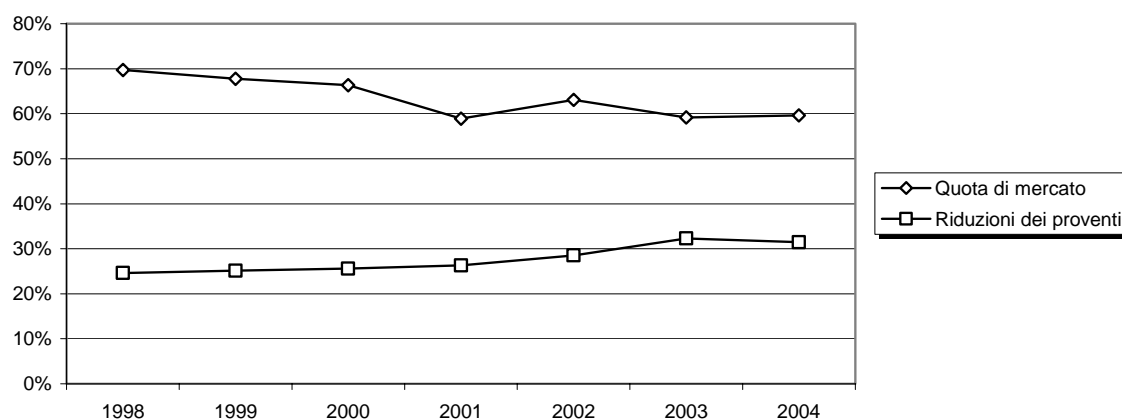
Figura 47: Mercato della pubblicità in Svizzera per media (in mio. fr.), 1998-2004



Fonte: Media Focus

Con l'introduzione delle TV private in Svizzera alla fine del 1990 e in seguito soprattutto l'esordio delle reti tedesche con una finestra pubblicitaria propria per la Svizzera, si è registrato un assottigliamento della quota di mercato di publisuisse/SRG SSR rispetto al fatturato lordo, quota che è passata dal 70% circa nel 1998 al 60% circa (458 milioni di franchi) nel 2004 **Figura 48**). I principali concorrenti di publisuisse/SRG SSR sono IP Multimedia (Schweiz) AG (IPM), con una quota di mercato di un buon 26% del fatturato lordo (200 milioni di franchi) e Cinecom & media ag con una quota del 7% (54 milioni di franchi). IPM ha commercializzato la finestra pubblicitaria in Svizzera di RTL, Pro7, Vox, Kabel1, Super RTL, RTL II, MTV e M6, Cinecom quella di Sat.1 e Sat.1 Svizzera.

Figura 48: Quota di publisuisse nel mercato pubblicitario TV in Svizzera e percentuale di riduzioni dei proventi rispetto al ricavo lordo di publisuisse, 1998-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR

Per la SRG SSR e le emittenti commerciali la LRTV e la ORTV prevedono quote massime diverse di pubblicità consentita sul tempo d'antenna giornaliero (8% per la SRG SSR e 15% per le emittenti commerciali). Vi sono anche altre differenze:

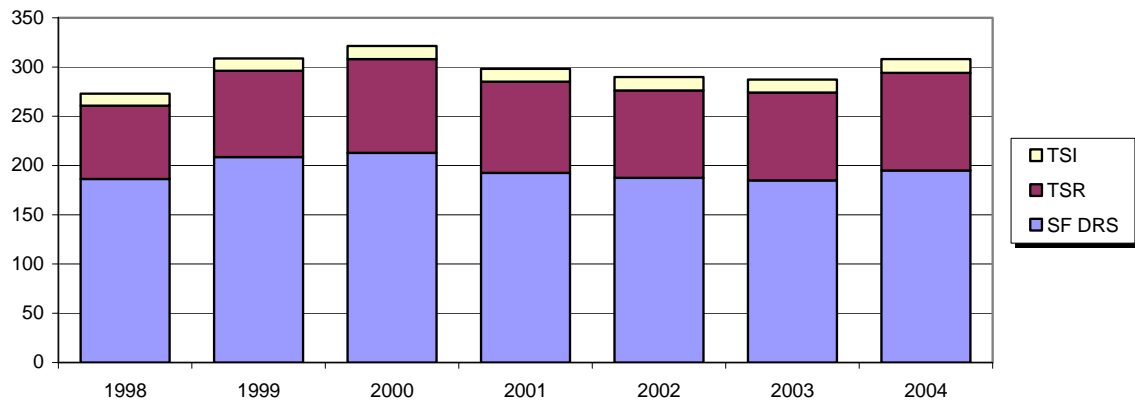
- I distributori (IP Multimedia, Cinecom) delle finestre pubblicitarie estere in Svizzera godono di maggiore flessibilità nel fissare i prezzi, poiché gli introiti del mercato svizzero – ad eccezione di Sat1 Svizzera – non servono a finanziare programmi. I proventi della pubblicità rappresentano per queste emittenti un semplice contributo di copertura. La struttura dei prezzi può quindi essere gestita con notevole flessibilità e aggressività.
- Nel confronto europeo la Svizzera risulta avere una regolamentazione restrittiva in materia di pubblicità televisiva (no alla pubblicità di alcolici, neanche quelli leggeri, no alla propaganda politica). Anche le interruzioni pubblicitarie sono soggette a regole molto restrittive (CH: 1 x per trasmissioni > 90 minuti, Europa: ogni 20 minuti).

Con l'intensificarsi della concorrenza si è accentuata la pressione sui prezzi: anche per la publisuisse ciò si è tradotto in un aumento delle riduzioni dei ricavi (commissioni, freespace ecc.), che sono passate dal 25% circa (1998) ad oltre il 31% (2004) delle entrate lorde (Figura 48). Per i fornitori privati di pubblicità televisiva la forbice lordo-netto è letteralmente esplosa a partire dal 2000. La „quota freespace“ per loro è del 45 fino al 50%.

6.1.2 Proventi della pubblicità per la SRG SSR

Come mostra la **Figura 49**, i proventi della pubblicità TV della SRG SSR si sono mantenuti stabili nonostante la contrazione della quota lorda di publisuisse nel mercato pubblicitario; si registrano ad ogni modo fluttuazioni congiunturali piuttosto marcate, tipiche del mercato della pubblicità. Va ricordato che i proventi della pubblicità versati da publisuisse alla SRG SSR sono il risultato di stime di mercato di publisuisse e di trattative tra la SRG SSR e la publisuisse stessa.

Figura 49: Proventi netti della pubblicità della SRG SSR per regione linguistica (in mio. fr.), 1998-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR

Il fatturato netto della pubblicità nel 2004 è stato di circa 195 milioni di franchi per le reti di SF, di circa 99 milioni per TSR e di circa 14 milioni per TSI. Negli ultimi anni la quota relativa di SF rispetto agli introiti pubblicitari generati è scesa dal 70 al 63% circa, mentre la quota di TSR è salita, passando dal 28 al 32% circa. La quota di TSI è rimasta costante, al 4% circa.

6.1.3 Incentivi per le unità aziendali

I proventi della pubblicità generati con i programmi delle unità aziendali TV confluiscono in un'unica cassa della SRG SSR. Con questi fondi vengono finanziate, attraverso il sistema di attribuzione dei mezzi basato sulla chiave di riparto, tutte le unità aziendali (cfr. paragrafo 3.1). Una data unità aziendale può dunque beneficiare solo marginalmente degli sforzi fatti per aumentare gli introiti pubblicitari.

Regionalizzazione della pubblicità (acquisti e proventi)

Con questo sistema - secondo una critica ricorrente - alle unità aziendali TV non verrebbero dati i giusti segnali all'insegna di un'ottimizzazione dei proventi della pubblicità. Una regionalizzazione degli acquisti e dei rispettivi introiti pubblicitari potrebbe comportare un aumento generale significativo dei proventi della pubblicità. Una parte dell'opinione pubblica è convinta che SF potrebbe finanziarsi unicamente con i proventi della pubblicità: eventualità ritenuta impossibile alla luce dei dati reali. Secondo il conto annuale 2004, i costi d'esercizio di SF sfioravano i 500 milioni di franchi. Una volta dedotti i ricavi della pubblicità e i proventi commerciali propri risulterebbe un buco finan-

ziario di oltre 240 milioni di franchi. Ammesso anche che SF sia in grado di aumentare ulteriormente le entrate pubblicitarie attraverso provvedimenti mirati, l'offerta attuale di programmi non potrebbe in nessun modo essere finanziata esclusivamente con la pubblicità.

Confrontando SRG SR con le emittenti private si può in parte concludere che SF detiene una quota di mercato troppo piccola nei proventi della pubblicità rispetto alla quota di mercato nel pubblico. Schwarzenbach (2006, p. 158) calcola il rapporto tra queste due quote (quota di mercato pubblico rispetto alla quota di mercato pubblicità). Per il 2001 per SF è risultato un rapporto di 1:1.52, per le finestre pubblicitarie delle emittenti estere di 1:1.15. Nettamente al di sopra di SF si è posizionata invece TV3 con un rapporto di 1:1.73. Il confronto trasversale rivela innanzitutto che SF non si posiziona male (per la sola SF1 il rapporto è stato di 1:1.76) e in secondo luogo che questa analisi comparativa è da considerarsi poco attendibile poiché si basa sulle cifre lorde delle entrate pubblicitarie, cifre che si scostano notevolmente dai valori netti (ovvero quelli determinanti), con significative differenze da emittente a emittente.

Contro un sistema di acquisto della pubblicità a livello regional-linguistico va citato il fatto che il mercato della pubblicità TV funziona su scala nazionale e non regionale. Il volume della pubblicità regionale è stimato a un 10% massimo. La pubblicità televisiva viene di solito commercializzata al di là dei confini regional-linguistici e sempre più su scala europea. Un sistema di acquisti da parte delle singole unità aziendali si rivelerebbe pertanto controproducente e inefficace e andrebbe a indebolire tutto il comparto TV rispetto agli altri vettori pubblicitari (troppe interfacce, diversi sistemi e interlocutori ecc.). I committenti pubblicitari auspicano chiaramente, laddove possibile, un unico interlocutore per tutti i media, incluso lo sponsoring.

Se la vendita degli spazi pubblicitari fosse gestita dalle unità aziendali vi sarebbe inoltre il rischio di commistioni tra i programmi e i prodotti pubblicizzati („Ogni rete decide in merito alla pubblicità“): l'influenza esercitata da terzi esterni all'azienda potrebbe creare conflitti d'interesse. Opportuna quindi la separazione attuale tra emittenti (unità aziendali SRG SSR) e distributore (publisuisse SA).

Sistema dei bonus

La SRG SSR ha creato un sistema di bonus tramite il quale i proventi aggiuntivi della pubblicità vengono versati almeno in parte direttamente alle unità aziendali TV, in maniera tale da incentivarle ad aumentare le loro entrate pubblicitarie. In origine il sistema era aperto verso l'alto. Sulla base dei dati di pianificazione publisuisse relativi alle entrate della pubblicità nelle regioni linguistiche, le unità aziendali potevano registrare come entrate proprie i proventi pubblicitari che superavano le entrate pianificate. In seguito alle contestazioni dell'UFCOM, la SRG SSR ha successivamente limitato il bonus a un massimo di 10 milioni di franchi, in maniera tale da non scombussolare l'esattezza del budget.

Si tratta di un incentivo relativamente contenuto. Il problema è che la publisuisse, fissando i dati di pianificazione, ha un notevole influsso sul bonus. Se i valori pianificati si basano su un aumento dello 0% è più facile superare l'obiettivo del bonus che se l'aumento calcolato fosse del 2%. Nel caso di un sistema aperto verso l'alto questo problema sarebbe davvero grave; con il sistema attuale, che prevede una limitazione sotto forma di tetto massimo, anche il problema rimane contenuto.

6.1.4 Spese di marketing di publisuisse

Nel 2004 le spese di marketing (escluse quelle per la ricerca sugli spettatori) hanno raggiunto i 3.8 milioni di franchi (a fronte dei 3.3 milioni dell'anno precedente). Ad eccezione del 2001 (2.5 milioni), dal 1998 le spese di marketing si sono mosse tra i 3.1 e i 3.8 milioni di franchi. Dall'analisi delle spese di marketing 2004 emerge il seguente quadro:

- promozione delle vendite (1.5 milioni di franchi): ricerca di mercato (0.4 milioni), documentazione delle offerte (0.5 milioni), documenti di vendita (0.4 milioni);
- fidelizzazione dei clienti (1.3 milioni di franchi): eventi per i clienti (0.9 milioni), riviste per i clienti (0.3 milioni di franchi);
- promozione dell'immagine (0.7 milioni di franchi): campagne pubblicitarie (0.3 milioni), azioni PR (0.3 milioni), inserti occasionali (0.1 milioni);
- marketing di categoria (0.4 milioni di franchi): fiere e esposizioni (0.1 milioni, iniziative di associazioni e di settore (0.1 milioni), informazioni TV in generale (0.1 milioni).

I viaggi offerti ai clienti („events“), talvolta criticati dall'opinione pubblica, nel rapporto di gestione sono registrati alla voce „fidelizzazione dei clienti“. Secondo publisuisse questi eventi sono l'occasione per allacciare e curare importanti contatti con i massimi committenti pubblicitari. Publisuisse, che giudica questi viaggi di fondamentale importanza per il successo degli affari, fa notare che simili eventi sono prassi comune tra tutti gli operatori del mercato.

Secondo il rapporto di gestione, nel 2004 sono stati organizzati i seguenti „events“:

- „Evasion“ Cipro (133 partecipanti, 0.45 milioni);
- „Golf Cup“ a Marsiglia (87 partecipanti, 0.34 milioni – si svolge solo ogni due anni);
- „Intervalle“ Interlaken (85 partecipanti, 0.075 milioni).

Secondo il CDF lo svolgimento di simili eventi rientra nella libertà aziendale della società di commercializzazione publisuisse e non può pertanto essere contestato.

6.1.5 Strategia e potenziali entrate future per la SRG SSR

Grazie alle innovazioni tecniche (sistema di registrazione online „publiplan“, software di pianificazione „mediaoptimizer“, sistema di distribuzione e archiviazione degli spot „digispot“), publisuisse fa scuola e detta nuove regole nel comparto della pubblicità TV non solo in Svizzera, ma su scala internazionale. A conferma dei buoni risultati di publisuisse il fatto che nel 2005, per la seconda volta consecutiva (la prima nel 2004), i committenti pubblicitari e le agenzie dei media l'hanno scelta come migliore società di commercializzazione dei media („Mediatrend Award“). Nel sondaggio il rapporto qualità-prezzo è stato invece valutato meno buono o scarso. Ciò dimostra che publisuisse ha prezzi elevati e trae il massimo dal mercato.

In futuro sarà difficile un ampliamento in termini quantitativi. Il livello dei prezzi in Svizzera è sottoposto a una forte pressione non solo a causa dei concorrenti privati, ma anche a causa della loro importanza tendenzialmente decrescente per i gruppi internazionali. I mezzi pubblicitari migrano sempre più verso i nuovi mercati lucrativi. Anche le condizioni quadro (LRTV/ORTV) costituiscono un'ulteriore forte limitazione alla crescita delle entrate commerciali. C'è da temere che quote di mercato tendenzialmente al ribasso dell'azienda SRG SSR portino nel lungo periodo a una diminuzione degli incarichi pubblicitari televisivi.

Alla luce di queste considerazioni è poco probabile che publisuisse – nonostante le strutture efficienti, la presenza innovativa sul mercato e gli sforzi di vendita – riesca in futuro ad aumentare considerevolmente le entrate per la SRG SSR.

6.1.6 Valutazione

La valutazione del CDF può essere così riassunta:

- Benché negli ultimi anni le quote di mercato di publisuisse si siano ridotte, la strategia, la presenza sul mercato e la forza innovativa di publisuisse risultano convincenti. Essa è infatti riuscita a mantenere stabili e in taluni casi addirittura ad aumentare i proventi della pubblicità TV.
- In seguito alla sottoscrizione nel 2002 dell'accordo di commercializzazione con la SRG SSR, l'onere fiscale di publisuisse è aumentato e si aggira intorno a 1 milione di franchi annui.
- Le condizioni quadro che regolano la fornitura delle prestazioni da parte di publisuisse sono tendenzialmente più restrittive in Svizzera che all'estero. Nulla fa però pensare che publisuisse sfrutti in maniera insufficiente il potenziale della pubblicità.
- Il mercato della pubblicità televisiva funziona su scala nazionale, talvolta europea. Una commercializzazione a livello regionale non avrebbe senso.
- Il finanziamento di SF unicamente attraverso i proventi della pubblicità non è possibile. Occorrerebbe ridimensionare drasticamente l'offerta di programmi.
- I viaggi offerti ai clienti („events“) ai fini della fidelizzazione – talvolta criticati – sono una comune pratica di mercato. Secondo il CDF rientrano nella libertà aziendale di publisuisse e non sono contestabili.

6.2 Altre entrate

Se confrontate alla pubblicità tradizionale, le altre voci di entrata sono piuttosto limitate:

- Sponsorizzazione: come illustrato nel paragrafo 3.6.4, tra il 1999 e il 2004 i proventi della sponsorizzazione sono saliti da 35 a 48 mio. di franchi. Questa crescita è attribuibile in prevalenza a SF, per la quale le prospettive finanziarie preventivano un forte incremento anche nei prossimi anni (a fronte di una stagnazione dei ricavi dello sponsoring prevista per le altre unità aziendali). La sponsorizzazione radiofonica della SRG SSR è affidata sempre a publisuisse, che si occupa anche della sponsorizzazione televisiva per TSR e TSI. SF è l'unica che provvede da sé alla commercializzazione dello sponsoring.
- Qualsiasi altra forma pubblicitaria all'infuori di quelle contemplate (pubblicità e sponsorizzazione) sono contrarie alla legge risp. all'ordinanza (art. 15 ORTV) e sono punite dalle autorità competenti. Il product placement sotto forma di cessione di prodotti da usare in una trasmissione non è di per sé illegale, ma deve essere provvisto della menzione „sponsor“. Rispetto ai Paesi limitrofi, i reclami per il product placement e la pubblicità clandestina nell'ambito della SRG SSR sono contenuti sia in termini assoluti che relativi.
- Nelle presenze online la SRG SSR ha rinunciato di sua spontanea volontà alla pubblicità, ma non alla sponsorizzazione. La quota della pubblicità su internet è per il momento infinitamente piccola (0.8%), ma con una forte tendenza al rialzo. Nel caso in cui le entrate della pubblicità su internet dovessero continuare ad aumentare a un ritmo così sostenuto, il CDF ritiene si debba – nell'interesse degli abbonati – avviare un dibattito per chiarire se la SRG SSR non debba realiz-

zare entrate pubblicitarie attraverso le sue presenze online. Occorre a tal proposito tener conto della disposizione costituzionale secondo cui nella radio e nella televisione devono essere considerati la situazione e i compiti di altri mezzi di comunicazione, soprattutto della stampa (Costituzione federale art. 93, cpv. 4).

- A lungo termine possono delinearsi per la SRG SSR nuove fonti di entrata nel settore multimediale, sia nel comparto business-to-business sia nel comparto business-to-consumer (cfr. paragrafo 9.1).

7 Politica del personale o dei quadri

Il presente capitolo esamina più a fondo la politica del personale o dei quadri della SRG SSR. Nel paragrafo 7.1 sono illustrate a grandi linee le categorie retributive e il sistema retributivo. Gli stipendi del personale assoggettato al CCL costituiscono il contenuto del paragrafo 7.2. Nel paragrafo 7.3 si esaminano le condizioni di lavoro dei quadri. L'evoluzione degli stipendi delle diverse categorie di dipendenti nel confronto trasversale è illustrata nel paragrafo 7.4. Il paragrafo 7.5 esamina le questioni relative all'occupazione dei posti di lavoro da parte dei quadri SRG SSR. Le spese sono trattate nel paragrafo 7.6. Infine, nel paragrafo 7.7 sono esaminate alcune questioni particolari. La Revisione interna ha effettuato in passato diverse verifiche nell'ambito del personale relative p. es. alle mutazioni, alle attività accessorie di addetti ai programmi, alle spese (compresi i fringe benefit dei quadri) e alla conformità degli stipendi dei quadri superiori. Di seguito si è tenuto conto dei risultati di tali verifiche.

7.1 Categorie retributive e sistema retributivo

7.1.1 Categorie di dipendenti

Come illustra la **Tabella 16**, si possono distinguere tre categorie principali di dipendenti: (1) dipendenti assoggettati al CCL, (2) dipendenti non assoggettati al CCL e (3) quadri. I dipendenti non assoggettati al CCL rappresentano, con meno di 300 Full Time Equivalent (FTE), il gruppo più ridotto. Nel 2002 il grado di occupazione contemplato per l'inserimento nel CCL è stato abbassato dal 50 al 30%. Di conseguenza, tra il 2000 e il 2004 tale gruppo si è ridimensionato ulteriormente e sarà pertanto tralasciato nelle analisi a seguire.

Per quanto concerne i dipendenti assoggettati al CCL, esistono quattro categorie di orari di lavoro:

- A. personale pianificato (orari di lavoro conformi al piano di servizio);
- B. personale non pianificato (disposizione di giornate lavorative);
- C. personale con orario di lavoro flessibile;
- D. personale con stipendio orario.

Poiché la conversione in FTE crea problemi nella categoria D, che comprende solo 440 FTE circa, sarà anch'essa tralasciata nelle analisi che seguono.

I quadri sono suddivisi in cinque livelli:

- livello 0: Direttore generale SRG SSR (DG);
- livello 1: membri del Comitato direttivo SRG SSR (Direttori delle UA) e Direttore generale aggiunto;
- livello 2: membri delle direzioni delle UA, responsabili delle funzioni DG, responsabili dei settori DG, responsabile della RI, responsabile di MSC e responsabile del Segretariato centrale CdA/CC;
- livello 3: altri quadri dirigenti e quadri specialisti d'importanza aziendale e/o strategica al livello della SRG SSR o delle unità aziendali;
- livello 4: piccola categoria di quadri esistente solo presso SF e soppressa dall'1.1.2006.

Le analisi presentate di seguito tengono conto dei livelli d'inquadramento 0-3, mentre la speciale categoria ristretta del livello 4 viene omessa per maggior chiarezza.

Tabella 16: Dipendenti della SRG SSR suddivisi per categorie (in FTE), 2000 e 2004

	2000	2004	variazione %
Dipendenti assoggettati al CCL			
A. Personale pianificato	1'322.2	1'290.6	-2.4%
B. Personale non pianificato	972.5	1'081.0	11.2%
C. Orario di lavoro flessibile	1'014.4	1'155.1	13.9%
D. Stipendio orario	412.1	437.9	6.3%
Subtotale CCL	3'721.2	3'964.6	6.5%
Dipendenti non assoggettati al CCL			
Grado di occupazione < 30%, stagisti, apprendisti	383.1	288.3	-24.7%
Dipendenti senza quadri			
Subtotale senza quadri	4'104.3	4'252.9	3.6%
Quadri			
Quadri livelli 0 e 1	9.0	10.0	10.0%
Quadri livelli 2 - 4	389.2	445.9	14.6%
Subtotale quadri	398.2	455.9	14.4%
Totale dipendenti			
Totale complessivo	4'502.5	4'708.8	4.6%

Fonte: Dataroom SRG SSR (dati RU), elaborazioni proprie

Misurato in FTE, dal 2000 al 2004 il numero di dipendenti è aumentato del 4.6%. Il numero di dipendenti senza funzione di quadro è salito del 3.6%, mentre il numero di dipendenti con funzione di quadro è cresciuto del 14.4%. Di conseguenza la percentuale di quadri è passata dall'8.8% del 2000 al 9.7% del 2004. La SRG SSR giustifica questo aumento sostenendo che fino alla seconda metà degli anni '90 presentava una gerarchia molto piatta e successivamente si era quindi reso opportuno nominare un numero maggiore di quadri.

7.1.2 Il sistema retributivo della SRG SSR

Il sistema retributivo della SRG SSR è organizzato in maniera decentrata. A livello nazionale la SRG SSR utilizza tuttavia un sistema analitico di punteggi. Tutte le posizioni della SRG SSR fino al livello di inquadramento 3 compreso - ovvero 300 punti secondo la scala impiegata - sono valutate in base a questo sistema (i livelli di inquadramento 0-2 non sono rilevati mediante il sistema retributivo). A tale fine, ogni unità aziendale ha descritto la propria organizzazione sotto forma di funzioni chiave. In una tabella specifica a ogni UA, agli stipendi vengono abbinati i punteggi. Le curve salariali sono state calcolate mediante calcoli della regressione in base alle strutture salariali esistenti e sono adeguate agli stipendi dei mercati del lavoro regionali. La valutazione di una posizione specifica può pertanto variare da un'unità aziendale all'altra. Poiché, inoltre, le strutture e denominazioni delle funzioni nelle singole unità aziendali non sono uniformi, è quasi impossibile fare dei confronti trasversali. Da un'analisi delle diverse curve salariali risulta che gli stipendi effettivi si distanziano talora notevolmente dalla curva salariale. Le eccezioni verso l'alto vengono spiegate, tra le altre cose, con l'esigenza di tutelare i diritti acquisiti dei dipendenti più anziani.

Poiché le strutture e denominazioni delle funzioni variano all'interno delle singole unità aziendali, una valutazione unitaria di singole funzioni in base al sistema di valutazione risulta quasi impossibile. Pertanto il sistema non soddisfa sufficientemente il requisito della trasparenza. Il CDF ritiene opportuno definire funzioni valide per tutta la SRG SSR, che siano presenti in tutte le unità aziendali e che si servano della medesima valutazione delle funzioni. Grazie alla definizione di tali

“funzioni chiave” si potrebbe migliorare la trasparenza del sistema retributivo nel confronto trasversale tra UA. Le funzioni chiave consentono, all'interno delle singole unità aziendali, di fare un confronto tra altre funzioni non presenti a livello della SRG SSR e le funzioni chiave. L'armonizzazione dei punteggi non significa che gli stipendi per una determinata funzione debbano essere uguali a livello nazionale, ma piuttosto che, grazie al sistema armonizzato, è possibile reagire in maniera mirata ai mercati del lavoro regionali.

Raccomandazione 7.1.2

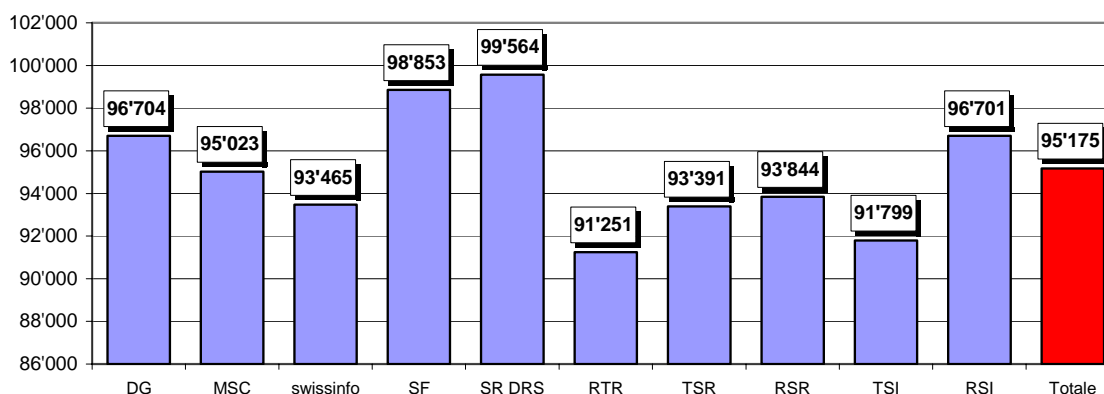
La SRG SSR deve armonizzare il proprio sistema retributivo a livello aziendale. Al riguardo, per importanti funzioni chiave deve esaminare in che misura vanno definiti punteggi e curve salariali uniformi in tutte le unità aziendali.

7.2 Stipendi e condizioni di lavoro del personale assoggettato al CCL³³

7.2.1 Livello retributivo e panoramica dell'evoluzione degli stipendi

Come illustra la **Figura 50**, gli stipendi medi annui nell'ambito del CCL (A, B, C) si situano, a seconda dell'UA e dell'UO, tra i 91'000 franchi abbondanti e i 100'000 franchi scarsi.³⁴

Figura 50: Stipendi medi CCL (A, B, C) per UA/UO (fr./anno), 2004



Attenzione: per evidenziare le differenze, l'asse Y non inizia dallo zero;
Fonte: Dataroom SRG SSR (dati RU), elaborazioni proprie

Nella media dell'intera SRG SSR, lo stipendio è pari a 95'000 franchi abbondanti. Le differenze riguardano *in primis* le diverse condizioni di mercato così come le diverse strutture delle qualifiche e dell'anzianità (di servizio) nelle singole UA e UO. Nel caso della SR DRS, ad esempio, il cui

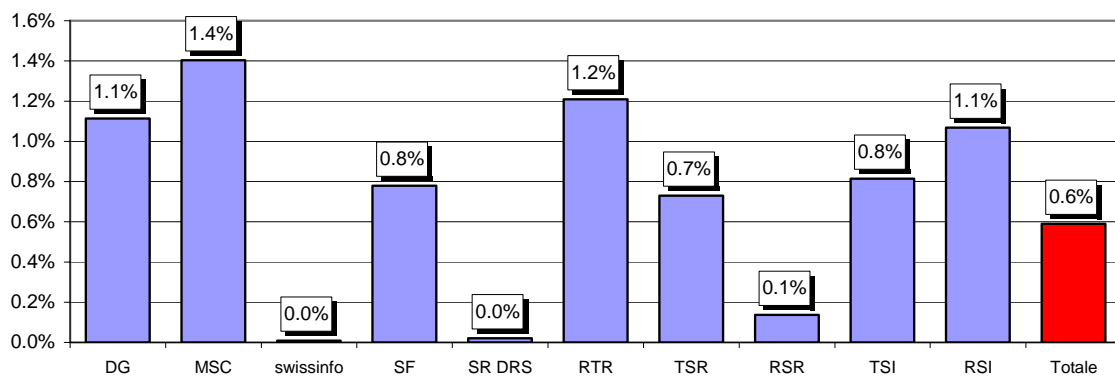
³³ Nelle seguenti analisi la Business Unit Sport (BUS) non viene riportata a parte. Tale unità comprende infatti solo 9 FTE e si potrebbero trarre conclusioni su specifiche persone. Nei dati complessivi si tiene nuovamente conto della BUS.

³⁴ Gli stipendi indicati rappresentano gli stipendi lordi incl. la 13^a mensilità. Essi comprendono le categorie di stipendio 0002, 0004, 0005, 0804 della SRG SSR.

stipendio medio si situa in maniera più evidente al di sopra della media SRG SSR, si constata che l'età media, di 43 anni, e l'età di servizio, con quasi 10 anni di servizio, sono superiori alla media. Inoltre, nelle categorie CCL A, B e C sono impiegati tutti i dipendenti che operano a livello giornalistico e che svolgono funzioni con retribuzioni mediamente superiori.

Negli ultimi anni, la SRG SSR ha consapevolmente seguito una politica di evoluzione moderata degli stipendi. Di conseguenza, gli stipendi dei dipendenti della SRG SSR assoggettati al CCL sono aumentati, tra il 2000 e il 2004, complessivamente dello 0.6% annuo (**Figura 51**). In base alle singole unità, la crescita nominale è tra lo 0% (SR DRS, swissinfo) e l'1.4% (MSC). L'evoluzione presso SF, TSR e TSI si è situata più o meno nella media. Oltre a MSC, anche presso DG, RTR e RSI gli stipendi hanno registrato un'evoluzione superiore alla media.

Figura 51: Tasso di crescita annuo degli stipendi medi nominali del CCL (A, B, C) per UA/UO (fr./anno), 2000-2004



Fonte: Dataroom SRG SSR (dati RU), elaborazioni proprie

7.2.2 Stipendi della SRG SSR e stipendi del mercato

Ad eccezione di TSR e RTR, sono disponibili i benchmark salariali di tutte le unità aziendali (rilevati da una società esterna):

- Hanno preso parte al benchmark salariale 2002 del settore dei media della Svizzera tedesca SR DRS, SF e swissinfo. Sono stati esaminati gli stipendi di 3'420 dipendenti di 9 imprese del settore dei media (di cui 1'219 dipendenti ovvero il 36% provenienti dalle tre unità aziendali summenzionate), suddivisi in 35 funzioni di 6 gruppi (caporedattori, funzioni di redazione, collaboratori di redazione, funzioni Internet, responsabili funzioni editoriali, collaboratori editoriali). Nell'analisi che segue sono stati inclusi gli stipendi di cinque gruppi di funzioni (caporedattori, funzioni di redazione, collaboratori di redazione, funzioni Internet e segretari). Per le singole funzioni sono state elaborate le curve salariali medie.
- Per i benchmark salariali di RSR (2004) e RTSI (2005) è stato impiegato un altro metodo. Le funzioni di RSR e RTSI sono state tradotte dalla società esterna in funzioni equivalenti che essa utilizza in generale nelle proprie indagini salariali. Per queste funzioni, a loro volta, la società incaricata dell'indagine dispone di funzioni salariali che ha elaborato dalla propria banca dati

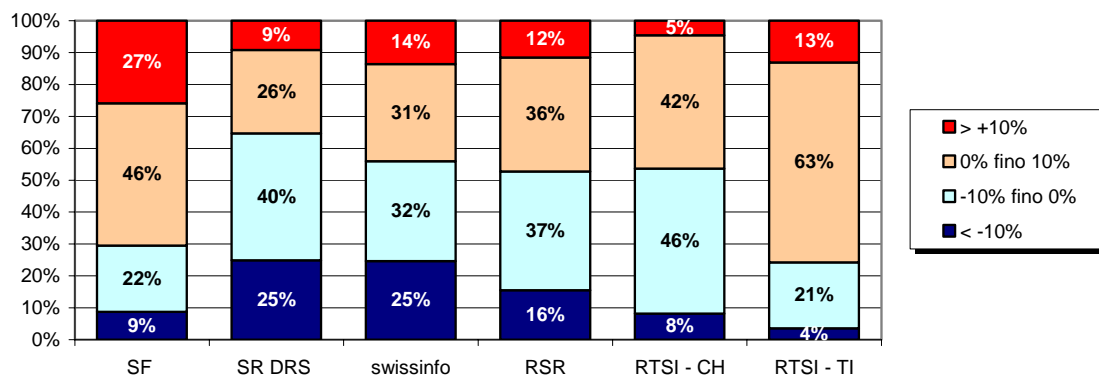
con i dati degli stipendi di ditte analoghe di vari settori³⁵. Nel caso di RSR vengono prese come riferimento le curve salariali della Svizzera francese, nel caso di RTSI si prendono come riferimento sia le curve salariali del Ticino, sia quelle dell'intera Svizzera.

Le analisi della società incaricata delle indagini vengono effettuate mediante diagrammi a punti in cui vengono illustrati gli stipendi dei dipendenti della SRG SSR in confronto alla curva dello stipendio medio per la funzione corrispondente a seconda dell'età. Accanto alla curva media è riportata anche la curva dello stipendio medio +10% e dello stipendio medio -10%. Ne risulta pertanto una banda di oscillazione degli stipendi di $\pm 10\%$. In questo modo è possibile vedere dove si situano gli stipendi esaminati rispetto a questa banda di oscillazione:

- > +10%: al di sopra della banda di oscillazione
- da 0% a 10%: all'interno della parte superiore della banda di oscillazione
- da -10% a 0%: all'interno della parte inferiore della banda di oscillazione
- < -10%: al di sotto della banda di oscillazione

Da sottolineare che, nel caso della Svizzera tedesca, le differenze rispetto alla media sono sottovalutate poiché la SRG SSR rappresenta già una percentuale significativa di oltre un terzo del campione preso in considerazione. Nel caso delle altre regioni questa distorsione è trascurabile, poiché la SRG SSR non è che una delle 200 aziende inserite nel campione.

Figura 52: Ripartizione degli stipendi di diverse unità aziendali in confronto alla media del mercato (2002, 2005)



Per SF, SR DRS, swissinfo e RSR, il confronto viene effettuato con il mercato regionale, per RTSI è riportato il confronto regionale (TI) e quello a livello svizzero (CH)

Fonte: Dataroom SRG SSR (benchmark salariali)

Come mostra la **Figura 52**, gli stipendi di SR DRS, swissinfo e RSR sono tendenzialmente inferiori agli stipendi medi di mercato. In particolare, il numero degli stipendi che si situano più del 10% sotto la media degli stipendi è nettamente superiore al numero degli stipendi che superano la media di oltre il 10%. Completamente diversa la situazione per SF e RTSI. Nel caso della SF, i due

³⁵ In entrambi i casi si tratta complessivamente di oltre 200 imprese dei settori Banche / Assicurazioni, Informatica / Telecomunicazioni, Media, Commercio al dettaglio, Servizi vari, Amministrazioni pubbliche, Chimica / Farmaceutica, Industria orologiera, Industria varia.

terzi buoni degli stipendi sono al di sopra della media del settore, e un quarto buono supera la media di oltre il 10%. Tendenzialmente la distanza rispetto al settore è ancora maggiore poiché gli stipendi di SF confluiscono anch'essi in maniera determinante nella media. Nel caso della RTSI, i tre quarti degli stipendi superano la media del mercato ticinese, e un buon ottavo è superiore di oltre il 10% rispetto a questa media.

La SRG SSR giustifica gli stipendi superiori alla media di SF asserendo che, in quanto leader del mercato, SF è costretta a svolgere un ruolo guida anche per gli stipendi. Nel caso degli stipendi di RTSI bisogna invece tener conto del fatto che, considerato il potenziale limitato presente in Ticino, devono sostanzialmente orientarsi al mercato svizzero. Nel confronto con il mercato svizzero, il 54% degli stipendi di RTSI è inferiore alla media. Secondo il CDF il mercato di confronto dovrebbe essere differenziato a seconda della funzione presa in considerazione. Per diverse funzioni comprese nel benchmark (quali l'Amministrazione, la Documentazione, le Finanze e l'Informatica), il confronto con il mercato regionale è adeguato.

Nel complesso il CDF giudica limitata l'attendibilità dei benchmark. In primo luogo i contenuti e i compiti delle funzioni a confronto possono variare notevolmente da azienda a azienda, e questo limita la possibilità di un approccio comparato. In secondo luogo, solo alcune funzioni sono state incluse nel benchmark. In terzo luogo, gli studi sono stati effettuati a distanza di alcuni anni l'uno dall'altro. Quarto: l'approccio è diverso (2002: benchmark del settore dei media, 2004/2005: confronto trasversale rispetto al livello regionale degli stipendi di funzioni analoghe in tutti i settori). Quinto: le funzioni di cui si è tenuto conto nell'indagine sono circoscritte in maniera diversa a seconda del benchmark (2002: funzioni tipiche dei media, 2004/2005: tutte le funzioni).

Tenuto conto di tali premesse, non è possibile trarre conclusioni definitive. Tuttavia emerge un'esigenza di chiarimento per quanto riguarda gli stipendi di SF e RTSI. Inoltre, le difficoltà nel confrontare i risultati e le lacune presenti (non esistono studi per TSR e RTR) suggeriscono di coordinare e standardizzare i benchmark salariali.

Raccomandazione 7.2.2

- A. La SRG SSR deve standardizzare con la massima metodologia i benchmark salariali (compresi gli stipendi dei quadri) e coordinarli a livello aziendale per disporre periodicamente di una panoramica attendibile quanto alla conformità al mercato di tutte le unità aziendali.
- B. La SRG SSR deve verificare in profondità gli stipendi versati da SF e RTSI sulla scorta dei risultati dei benchmark e in relazione alle funzioni ricoperte per determinare in che misura sono al di sopra del mercato.

7.2.3 Ulteriori condizioni di lavoro del personale assoggettato al CCL

Nel 2002 una ditta esterna ha eseguito, per conto della SRG SSR, un benchmark relativo alle condizioni di lavoro. Tale benchmark includeva i mezzi elettronici, della stampa scritta e delle aziende di servizio pubblico. Per la stampa scritta esistono vari CCL. Per la Svizzera romanda e la Svizzera italiana si è tenuto conto inoltre di altre ditte e amministrazioni cantonali. Per quanto riguarda la SRG SSR, oltre al CCL della SRG SSR si è tenuto conto anche del CCL di tpc. Sono stati confrontati gli orari di lavoro settimanali, le vacanze, il congedo di maternità, i premi fedeltà, gli straordinari/ le ore supplementari, il lavoro notturno, il lavoro di domenica e nei giorni festivi, il pagamento dello stipendio in caso di malattia, le spese e i fringe benefit.

I principali risultati possono essere così riassunti:

- Orari di lavoro settimanali: con la settimana di 40 ore, la SRG SSR si situa allo stesso valore che si applica per la maggior parte delle imprese del settore dei media.
- Vacanze: con il diritto a 27 giorni di vacanza (fino al 50° anno di età), la SRG SSR si situa al di sopra dell'usuale valore del settore dei media, pari a 25 giorni.
- Congedo di maternità: con 16 settimane, la SRG SSR si situa all'usuale valore del settore.
- Premi di fedeltà: con premi di fedeltà pari a 5.5 stipendi mensili cumulati per tutti gli anniversari di servizio fino a 40 anni di servizio, la SRG SSR si situa, rispetto alle altre imprese del settore, al di sopra della media; alcune imprese del settore presentano tuttavia valori più elevati.
- Straordinari/ore supplementari: la SRG SSR va oltre la legge e remunera le ore supplementari con un supplemento di tempo e di denaro. Con questa doppia indennità, la SRG SSR assume una posizione di punta nel settore dei media.
- Lavoro notturno: per le categorie A e C il lavoro notturno viene indennizzato con un supplemento pari circa al 75%. Tale supplemento è inferiore a quello dell'industria della stampa (CCL-VISCOM), ma superiore a quello delle altre imprese incluse nel benchmark.
- Lavoro domenicale e nei giorni festivi: presso la SRG SSR è previsto un supplemento pari a circa il 25%. Tale percentuale è inferiore a quella delle altre imprese del benchmark.
- Pagamento dello stipendio in caso di malattia: con i 666 giorni garantiti a stipendio pieno, la SRG SSR si situa nella media alta delle imprese analizzate.
- Spese forfetarie per il pasto principale: con 25 franchi, la SRG SSR si situa nella media in base al benchmark delle condizioni di lavoro nel settore dei media del 2002.
- Indennità al chilometro per i viaggi d'affari. Con 66 centesimi al chilometro, la SRG SSR è di poco superiore alla media di 65 centesimi.
- Spese di viaggio trasporti pubblici. La SRG SSR rimborsa le spese di viaggio in 1ª classe situandosi in tal modo nella media.

Nel complesso il benchmark indica che le condizioni di lavoro per il personale assoggettato al CCL della SRG SSR sono, in un confronto trasversale, *"tendenzialmente nella media se non superiori"*. Alcune condizioni di lavoro sono comunque più vantaggiose per i lavoratori di altri settori (ad es. i supplementi per il lavoro notturno e domenicale nel settore della stampa). La SRG SSR non è comunque *"il fanalino di coda in nessuno dei punti messi a confronto"*.

Alcune delle disposizioni SRG SSR piuttosto sviluppate a tutela dei lavoratori non sono state incluse nel benchmark:

- Indennità d'uscita: a partire dal 10° anno di servizio, in caso di licenziamento senza colpa i dipendenti che lasciano la SRG SSR hanno diritto, in conformità al CCL, a una indennità di uscita di 6 -12 stipendi mensili a seconda del numero di anni di servizio.
- Regolamenti dell'orario di lavoro: il piano di servizio deve essere reso noto al personale pianificato con 14 giorni civili d'anticipo. In caso di variazioni del piano di servizio entro sette giorni si ha un'indennità. Per il personale non pianificato, le giornate e le mezze giornate di lavoro necessarie per la preparazione delle trasmissioni sono considerate orario di lavoro.
- Assunzione dei canoni radiotelevisivi: i canoni radiotelevisivi sono pagati a tutti i dipendenti della SRG SSR come prestazione salariale accessoria.
- Regolamenti relativi a pensionamento/ cassa pensioni. Sono oggetto di trattazione del paragrafo 7.2.4 .

7.2.4 Pensionamento e cassa pensioni

Originariamente la SRG SSR aderiva alla Cassa pensioni della Confederazione (CPC). Nel passaggio dalla CPC a Publica, la SRG SSR ha deciso di istituire un proprio istituto di previdenza (PKS) che comprende un piano di base e un cosiddetto conto supplementare. Il piano di base poggia sul primato delle prestazioni, mentre il conto supplementare si fonda sul primato dei contributi. Nel piano di base è assicurato il reddito ordinario fino a 167'700 franchi. Lo stipendio annuo in eccedenza rispetto a tale cifra nonché gli assegni regolari sono assicurati nel conto supplementare.

Nel piano di base (primato delle prestazioni), l'importo dipende dall'età dell'assicurato. È pari all'1.5% (età 18-19) dello stipendio assicurato³⁶ e aumenta fino a un massimo del 18% (età 52-61) per poi tornare al 10% (età 62-65). Una metà dei contributi è versata dal lavoratore e l'altra metà dal datore di lavoro.

La normale età di pensionamento per tutti i dipendenti della SRG SSR è di 65 anni; a partire da 62 anni è possibile il pensionamento senza riduzione della pensione. Riceve la rendita intera³⁷ chi ha raggiunto 40 anni di assicurazione. A chi vuole andare in pensione prima dei 62 anni viene ridotta la rendita di vecchiaia.

La rendita di vecchiaia sul conto supplementare dipende dalla data del pensionamento e ammonta attualmente tra il 6.1% (58 anni) e il 6.8% (a partire da 62 anni) dell'avere di vecchiaia.

Conformemente al "Pension Fund Survey 2005" (Hewitt 2005), l'aliquota di pensione utilizzata nel primato delle prestazioni corrisponde alla maggioranza delle casse esaminate con primato delle prestazioni. Mentre il 70% delle imprese che hanno preso parte allo studio applica un contributo unitario, ovvero indipendente dall'età, per il lavoratore, la SRG SSR utilizza quote del datore di lavoro dipendenti dall'età.

Da un confronto tra la PKS e la Cassa pensioni della Confederazione (Publica) emerge che le prestazioni della PKS sono, nei parametri fondamentali, molto simili a quelle di Publica, che tuttavia ha in programma il passaggio al primato dei contributi (attualmente discusso in Parlamento). Le prestazioni della PKS sono difficilmente paragonabili a quelle della Cassa pensioni di Tamedia AG, poiché quest'ultima è gestita esclusivamente in base al principio del primato dei contributi.

Al momento della fondazione della PKS è stato necessario colmare il deficit nei confronti della CPC. A tal fine, la SRG SSR ha contratto nel 2003 un prestito al 2.5% di 200 milioni di franchi, 164 dei quali sono serviti per colmare il deficit. La PKS presenta attualmente un grado di copertura di oltre il 100%. Per l'ulteriore sviluppo la SRG SSR presuppone un rendimento del 5% che negli ultimi anni è stato raggiunto.

Al momento dell'uscita dalla CPC è stato esaminato un cambiamento di sistema dal primato delle prestazioni al primato dei contributi. Un tale cambiamento avrebbe comportato costi elevati per garantire i diritti degli assicurati più anziani. La SRG SSR segue tuttavia con attenzione l'evolversi della situazione. In base a un'analisi di Swisssanto (del 2004), delle casse di diritto privato, solo il 22% si basa ancora sul primato delle prestazioni (45% delle casse di diritto pubblico). A parità di condizioni quadro economiche, il primato delle prestazioni e il primato dei contributi costano

³⁶ Stipendio annuo fino a CHF 167'700 senza assegni meno l'importo di coordinamento di CHF 25'800.

³⁷ Stipendio assicurato x 1.5% x anni di assicurazione acquisiti.

uguale. Per il datore di lavoro, il vantaggio del primato dei contributi consiste in particolare nel fatto che il rischio di insufficienti evoluzioni delle rendite è perlopiù a carico degli assicurati. Per gli assicurati è vantaggioso il fatto che, tendenzialmente, il primato dei contributi tiene meglio conto di un mondo del lavoro mutato (p. es. gradi di occupazione flessibili, permessi sabatici, uscita e reintegrazione) di quanto non faccia il primato delle prestazioni, che si basa su un modello di risparmio individuale.

Raccomandazione 7.2.4

La SRG SSR deve esaminare periodicamente la questione di un cambiamento del regime di primato applicato dalla cassa pensioni.

7.3 Stipendi e condizioni di lavoro dei quadri

7.3.1 Livello retributivo e panoramica dell'evoluzione degli stipendi

Per i quadri si distinguono le seguenti componenti della retribuzione:

- Stipendio fisso. Si tratta dello stipendio di base che viene corrisposto indipendentemente dal rendimento e dai risultati.
- Stipendio variabile. La componente variabile dello stipendio dipende dal rendimento e dai risultati.³⁸
- Ulteriori prestazioni. A seconda del livello di inquadramento si aggiungono diverse prestazioni supplementari. Tra queste: un forfait spese, un'auto aziendale (livelli 0/1), il diritto a un AG di 1^a classe (livelli 0/1), contributi all'istituto patronale di previdenza per i quadri. Nelle altre prestazioni sono integrate anche le indennità per mandati nel consiglio d'amministrazione di società affiliate della SRG SSR. Infine, i quadri e tutti i dipendenti della SRG SSR hanno pagati i canoni radiotelevisivi.

Come mostra la **Tabella 17**, nel 2004 la retribuzione complessiva del DG (livello 0) è stata pari a 522'000 franchi, mentre per i restanti membri del CD (livello 1) è stata mediamente di 347'000 franchi. Circa tre quarti di questo importo è destinato allo stipendio fisso, circa un ottavo alla quota variabile e un buon decimo ad altre prestazioni. Per il livello di inquadramento 2 e 3, la retribuzione complessiva ammonta nella media della SRG SSR a circa 170'00 franchi. La quota variabile e le ulteriori prestazioni costituiscono circa il 7% ciascuna, mentre l'86% circa è destinato allo stipendio fisso.

³⁸ Sino alla fine del 2005 si distingueva tra un premio individuale per il raggiungimento degli obiettivi e un bonus corrisposto in base ai risultati dell'unità guidata. Dall'inizio del 2006 queste due componenti sono state riunite nella componente variabile del salario.

Tabella 17: Retribuzione dei quadri SRG SSR, 2004

	Stipendio fisso	Componente variabile	Ulteriori prestazioni	Totale
Direttore generale (livello 0)				
Franchi all'anno	406'000	60'000	56'000	522'000
% indennità globale	77.8%	11.5%	10.7%	100.0%
Media livello 1*				
Franchi all'anno	257'000	46'000	44'000	347'000
% indennità globale	74.1%	13.3%	12.7%	100.0%
Media livelli 2 / 3				
Franchi all'anno	145'500	12'000	12'200	169'700
% indennità globale	85.7%	7.1%	7.2%	100.0%

Nota: le ulteriori prestazioni dei livelli 2 e 3 si compongono dei seguenti elementi: forfait spese pari a CHF 8'400 livello 2 e CHF 6'000 livello 3 più il 3.7% del salario fisso per la prevenzione dei quadri più CHF 450 per i canoni radiotelevisivi.

* fino a settembre 7, da ottobre 8 membri (nuovo sost. DG)

Fonte: Dataroom SRG SSR (dati RU), elaborazioni proprie

7.3.2 Struttura delle ulteriori prestazioni

Le "ulteriori prestazioni" sono in parte rimborsi di costi specifici dei destinatari, in parte prestazioni che presentano un carattere salariale effettivo, ma che vengono fornite sotto forma di prestazioni naturali o di rimborsi specifici. Nel secondo caso si parla di "prestazioni salariali accessorie" o di "fringe benefit". In generale presentano vantaggi fiscali per datori di lavoro e lavoratori. Di seguito sono illustrate le singole prestazioni ulteriori della SRG SSR a favore dei quadri, che sono valutate anche in un confronto trasversale con altre imprese. Occorre ricordare che la SRG SSR riporta tutte le prestazioni nel reporting relativo agli stipendi dei quadri e che, in conformità alla valutazione del CDF, le dichiara come prestazioni salariali accessorie fatta eccezione per gli onorari dei consiglieri d'amministrazione. Di seguito l'entità delle prestazioni riportate nella Tabella 17 è indicata secondo i singoli elementi.

Forfait spese

Per spese di rappresentanza e piccole spese viene corrisposta un'indennità di spesa forfetaria (aliquote 2005: livello 0: 30'000, livello 1: 12'000, livello 2: 8'400, livello 3: 6'000). Con tale importo forfetario s'intendono compensate le spese fino a 50 franchi per giustificativo. Ciononostante, la Revisione interna ha constatato che in passato in alcuni casi le spese di piccola entità sotto i 50 franchi sono state conteggiate a parte.

Valutazione CDF. Le indennità forfetarie sono, per il livello di inquadramento 0, di gran lunga superiori al fabbisogno effettivo e devono essere classificate principalmente come prestazioni salariali accessorie. Ma anche per i livelli di inquadramento 1-3 potrebbero avere in gran parte il carattere di prestazioni salariali accessorie.

Veicoli di servizio

Sulla scorta del Regolamento per veicoli aziendali, i quadri dei livelli 0 e 1 dispongono di un'automobile aziendale ciascuno che può essere impiegata anche per l'utilizzo privato (iscrizione dell'1% mensile del prezzo di catalogo nel certificato di salario). Il prezzo di catalogo del veicolo

può ammontare al massimo a 75'000 (livello 0) o 65'000 (livello 1) franchi. La SRG SSR paga un full-service-leasing (Auto-Interleasing AG) incl. manutenzione, tasse, assicurazioni e carburante (ai rispettivi dipendenti viene messa a disposizione una scheda carburante che non può essere utilizzata per fare il pieno di benzina in vacanza). Nel 2004, la SRG SSR ha pagato complessivamente 152'237 franchi di canoni di leasing per 9 veicoli (in media: 16'915 franchi).

Il DG ha utilizzato la possibilità contemplata dal regolamento di acquistare un'automobile aziendale da destinare anche all'utilizzo privato. Il prezzo di costo dell'automobile era superiore ai 75'000 franchi previsti dal regolamento per il livello 0. In seguito a chiarimenti effettuati dalla RI, l'importo in eccedenza è stato messo in conto al DG e da questi pagato. Inoltre il DG dispone di una limousine di servizio con autista. Nel frattempo questo doppio diritto è stato eliminato (cfr. paragrafo 7.3.7). In futuro il DG utilizzerà unicamente la limousine di servizio (anche per l'utilizzo privato). Il contratto di leasing per l'altro veicolo è disdetto dal 30 aprile 2006.

Valutazione CDF. I veicoli aziendali messi a disposizione hanno in buona parte il carattere di una prestazione salariale accessoria. La prestazione riportata nel certificato di salario è pari a circa 8'000 franchi (per un prezzo di catalogo di 65'000 franchi), a fronte di costi medi della SRG SSR pari a 17'000 franchi circa. Le automobili aziendali sono state e vengono consegnate correttamente in base al regolamento. La possibilità che il DG avesse a disposizione due automobili aziendali non era in linea con la natura di impresa finanziata con i canoni radiotelevisivi. Si approva pertanto la rettifica di questa situazione.

Abbonamento generale di 1^a classe gratuito

Ai livelli di inquadramento 0 e 1 viene pagato l'abbonamento AG di 1^a classe, purché se ne dimostri il relativo bisogno. Nel 2004 tutti i quadri appartenenti ai livelli 0/1 a eccezione di tre di loro hanno ricevuto un AG di 1^a classe.

Valutazione CDF. La consegna gratuita di un AG di 1^a classe in aggiunta all'utilizzo dell'automobile aziendale è in alcuni casi considerata necessaria ai fini professionali, mentre negli altri casi potrebbe avere principalmente il carattere di una prestazione salariale accessoria.

Pensionamento/Cassa pensioni

In linea di massima i quadri vanno in pensione a 62 e 60 anni. Un'ulteriore occupazione fino al compimento del 65° anno di età è auspicabile solo in casi eccezionali. I quadri vengono pertanto assicurati anche in un istituto di previdenza finanziato a livello patronale (ovvero del datore di lavoro). Questa assicurazione migliora la previdenza per la vecchiaia dei quadri, compensa la riduzione della rendita della PKS e consente il pensionamento anticipato a partire da 60 anni e / o un pensionamento parziale. I contributi del datore di lavoro (in media il 3.7%) calcolati in base allo stipendio fisso vengono inclusi nel calcolo dei compensi dei dipendenti quadri, ovvero sono parte del pacchetto complessivo e sono riportati come parte integrante dello stesso.

Valutazione CDF. I contributi della SRG SSR per la previdenza complementare dei quadri devono essere considerati una prestazione salariale accessoria.

Onorari per mandati nel consiglio d'amministrazione

I quadri possono tenere per sé, fino a un determinato plafond, gli onorari per eventuali mandati nei consigli d'amministrazione delle società affiliate della SRG SSR. Per il livello dei quadri 1, nel 2004 questi onorari sono stati complessivamente pari a 67'000 franchi.

Valutazione CDF. Queste indennità corrispondono a un impegno aggiuntivo e non devono essere considerate prestazioni salariali accessorie.

Valutazione nel confronto trasversale

In termini di quantificazione, la SRG SSR è molto più avanti delle altre imprese incluse nel reporting degli stipendi dei quadri. Di conseguenza, nel reporting relativo agli stipendi dei quadri si ha erroneamente l'impressione che l'ammontare delle prestazioni accessorie presso la SRG SSR sia nettamente superiore rispetto a quello delle altre imprese esaminate. Per le imprese legate al DATEC, ad esempio, per i Presidenti della Direzione del gruppo/della Direzione aziendale sono indicati i seguenti importi per prestazioni accessorie: 20'000 franchi alla Posta, 24'000 franchi alle FFS, 0 franchi per Skyguide. Per la SRG SSR, invece, è riportato un importo di 53'000 franchi (ulteriori prestazioni meno 3.000 franchi di onorari). Dai chiarimenti del CDF è risultato ad esempio che l'entità delle prestazioni accessorie presso svariate di queste imprese è dello stesso ordine di grandezza della SRG SSR. Nel reporting relativo agli stipendi dei quadri, le imprese hanno citato tutti gli elementi ma, a differenza della SRG SSR, li hanno quantificati solo in parte (ad es. solo il forfait per le spese). Di conseguenza, nel reporting pubblicato e relativo agli stipendi dei quadri della Confederazione non è riportata una parte importante delle prestazioni accessorie. C'è da supporre che, con i forfait per le spese, la SRG SSR si situi tendenzialmente al di sopra delle altre imprese incluse nel reporting relativo agli stipendi dei quadri, mentre per le altre prestazioni accessorie le condizioni potrebbero essere a grandi linee equivalenti. Sulle prestazioni accessorie in aziende equivalenti dell'economia privata non vi sono dati disponibili. Tendenzialmente, tuttavia, queste potrebbero essere più generose che presso la SRG SSR.

7.3.3 Confronto di mercato per i livelli di inquadramento 0 e 1

Circa il modo in cui si deve valutare la retribuzione dei livelli di inquadramento 0 e 1 nel confronto trasversale con il settore dei media, il CDF ha proceduto ai seguenti chiarimenti:

- Tre degli studi di benchmark esterni commissionati dalla SRG SSR (degli anni 2000 e 2005) giungono alla conclusione che gli stipendi dei quadri a livello della Direzione generale e del Comitato direttivo sono generalmente più bassi di quelli di posizioni analoghe nel settore dei media. Da parte della SRG SSR sono stati messi a confronto di volta in volta gli stipendi complessivi, incluse tutte le prestazioni salariali accessorie.
- Come indica lo studio del 2005, la componente variabile presso la SRG SSR è nettamente inferiore a quella riscontrata usualmente nel settore dei media. Lo stesso dicasi anche per il confronto con altre imprese legate al DATEC. Nel caso della SRG SSR, la componente variabile rispetto al totale dell'indennità del CEO (senza prestazioni accessorie³⁹) è pari al 12.9%, mentre per il CEO della Posta è del 28.6%, per il CEO delle FFS del 33.3% e per il CEO

³⁹ Poiché le prestazioni accessorie delle altre aziende sono state rilevate in maniera incompleta, non possono essere incluse nel confronto trasversale.

di Skyguide del 21.3%. Come abbiamo già detto, nel confronto trasversale la proporzione delle prestazioni salariali accessorie è da considerarsi usuale.

- L'altro studio del 2005 tiene conto dei fattori d'influsso decisivi per il livello degli stipendi di CEO/CD in un indice di compensazione.⁴⁰ Tale indice viene elaborato, oltre che per la SRG SSR, per altre 14 imprese del settore dei media e per imprese legate al settore pubblico. Si include inoltre la media di 50 piccole imprese (nazionali) e di 20 medie imprese (a livello europeo). I valori dell'indice vanno da 33 a 45 punti. La SRG SSR raggiunge 37 punti situandosi così nella fascia inferiore. Per il livello del CEO e dei membri del CD è possibile calcolare, mediante analisi della regressione, lo stipendio in base all'indice. Gli stipendi effettivi dei quadri della SRG SSR sono leggermente inferiori a questo rapporto calcolato. Tale metodo è illuminante nella misura in cui riconduce in maniera trasparente le differenze salariali all'indice dei "requisiti" e dei relativi scostamenti.
- I calcoli del CDF in collaborazione con l'Ufficio federale del personale UFFER sulla base dello studio degli stipendi "Quadri in Svizzera 2005" di Kienbaum non suggeriscono che la SRG SSR corrisponda ai quadri stipendi eccessivi.

Nel complesso il CDF constata che gli stipendi dei livelli di inquadramento 0 e 1 si situano generalmente ai livelli di mercato. Nella struttura, tuttavia, essi si differenziano dagli stipendi di mercato e dagli stipendi delle altre imprese legate al DATEC poiché la componente variabile è più ridotta.

7.3.4 Confronto di mercato per i livelli di inquadramento 2 e 3

Per gli stipendi dei livelli di inquadramento 2 e 3 vi sono molti meno confronti di mercato rispetto agli stipendi dei quadri superiori. In base allo studio degli stipendi di Kienbaum del 2005 è tuttavia possibile fare dei confronti con le grandi imprese (con più di 1'000 dipendenti risp. con più di 1 miliardo di franchi di fatturato). Risulta così che gli stipendi della SRG SSR per entrambi questi livelli di inquadramento sono dello stesso ordine di grandezza degli stipendi mediani⁴¹ delle imprese con più di 1'000 dipendenti. In confronto agli stipendi medi e in confronto alle imprese con più di un miliardo di fatturato, gli stipendi della SRG SSR sono, per entrambi i livelli di inquadramento, tendenzialmente inferiori.

Solo per la RSR e la TSR una ditta esterna ha eseguito, nel 2005, un benchmark specifico degli stipendi dei livelli 2 e 3. Obiettivo primario dell'indagine era di esaminare il posizionamento degli stipendi dei quadri in un processo iterativo e, all'occorrenza, di procedere a un riposizionamento. Gli stipendi dei quadri della SRG SSR sono così stati messi a confronto, in delimitazioni diverse per ogni funzione, con gli stipendi medi svizzeri rilevati dalla ditta incaricata dell'indagine in base a una banca dati con i corrispondenti dati dei rilevamenti. In particolare sono stati confrontati da un lato solo lo stipendio fisso, e dall'altro lo stipendio fisso più la componente variabile.

Per lo stipendio fisso più la componente variabile, gli stipendi dei livelli di inquadramento 2 e 3 di RSR e TSR corrispondono perlopiù alla media del mercato svizzero. In media gli stipendi di RSR

⁴⁰ (1) Campo d'azione dell'azienda, (2) Dimensioni dell'azienda, (3) Complessità della forma giuridica/rapporti di proprietà, (4) Grado di diversificazione dell'azienda, (5) Profondità dell'offerta, (6) Complessità della tecnologia impiegata, (7) Grado d'importanza politica e sociale dell'azienda, (8) Autonomia dell'azienda, (9) Rischio imprenditoriale/concorrenza, (10) Dinamismo del contesto economico.

⁴¹ Il valore mediano rappresenta il valore rispetto al quale il 50% delle osservazioni si situano al di sotto e il 50% al di sopra.

sono dello 0.4% e quelli di TSR dell'1.7% superiori al mercato. La ripartizione intorno alla banda di oscillazione degli stipendi di $\pm 10\%$ è relativamente uniforme. Invece, nel confronto tra gli stipendi fissi (senza componente variabile), RSR e TSR sono nettamente superiori al mercato, precisamente del 14.6% la RSR e dell'11.5% la TSR. Di conseguenza un quarto degli stipendi di RSR e la metà degli stipendi di TSR supera la media di mercato di oltre il 10%. Sintetizzando: sulla base di questi risultati si può dire che gli stipendi dei livelli di inquadramento 2 e 3 di RSR e TSR sono, nel complesso, conformi al mercato, mentre la componente variabile è nettamente inferiore a quella usualmente riscontrata sul mercato.

7.3.5 Altre condizioni di lavoro

I diritti che vanno oltre il regolamento del CCL per i quadri rientrano soprattutto nei seguenti ambiti:

- **Diritto alle vacanze.** Per i quadri il diritto alle vacanze è di 30 giorni lavorativi, 35 giorni lavorativi dai 50 anni (o dai 45 anni se si hanno 15 anni di servizio) e 40 giorni lavorativi dai 55 anni.
- **Sabbatical.** Ogni 5 anni, i quadri hanno diritto a un congedo destinato allo sviluppo personale e professionale di 15 giorni lavorativi pagati e a un importo di CHF 8'000 legato a uno scopo specifico. Il "Sabbatical" è chiaramente inteso dalla SRG SSR come "congedo per il perfezionamento professionale": altrimenti i quadri parteciperebbero raramente a manifestazioni di perfezionamento professionale nel corso dell'anno.
- **Indennità.** In caso di licenziamento senza colpa vi è il diritto a un'indennità di uscita (1 stipendio mensile per ogni anno di servizio, al massimo: 12 stipendi mensili).

Secondo la valutazione del CDF, il diritto alle vacanze può essere considerato piuttosto generoso, mentre gli altri regolamenti si muovono nell'ambito delle condizioni usuali.

7.3.6 Reporting relativo agli stipendi dei quadri della Confederazione

Sulla base dell'ordinanza sulla retribuzione dei quadri (KadLV), nel 2005 è stato allestito il primo reporting relativo agli stipendi dei quadri di punta delle imprese legate alla Confederazione (UFPER 2005). L'ordinanza sulla retribuzione dei quadri contiene, all'art. 7, i quattro criteri per fissare gli stipendi dei quadri:

- a) i rischi aziendali;
- b) le dimensioni dell'azienda;
- c) la retribuzione e le altre condizioni contrattuali in uso nel ramo interessato;
- d) la retribuzione e le altre condizioni contrattuali per le funzioni superiori dei quadri della Confederazione.

In una prima valutazione, il DATEC ha comunicato alla SRG SSR che, secondo il suo parere, con la sua politica salariale in favore dei livelli di inquadramento 0 e 1, il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR violerebbe l'Ordinanza sulla retribuzione dei quadri. Inconciliabili con i principi dell'Ordinanza sulla retribuzione dei quadri (art. 7) sarebbero in particolare gli stipendi di base molto elevati in un confronto trasversale. Il che risulterebbe ancora più importante tenuto conto che anche le prestazioni accessorie sarebbero molto generose. Il DATEC ha pertanto esortato il Consiglio d'amministrazione a rivedere l'ammontare degli stipendi e compensi dei quadri superiori e a conciliarli con i principi sanciti dall'Ordinanza sulla retribuzione dei quadri. Di conseguenza la SRG SSR ha deliberato le misure illustrate al paragrafo 7.3.7.

Come illustrato al paragrafo 7.3.2, la valutazione delle prestazioni accessorie è distorta dal rilevamento incompleto presso le altre imprese legate al DATEC. Si può supporre che le prestazioni accessorie presso le imprese legate al DATEC siano dello stesso ordine di grandezza. Il CDF raccomanda all'UFPER e ai Dipartimenti interessati di procedere in futuro in maniera analoga al rilevamento delle prestazioni accessorie e di invitare tutte le imprese a una quantificazione continua come fatto dalla SRG SSR nel suo rendiconto.

7.3.7 Misure della SRG SSR relative agli stipendi dei quadri

Nell'ambito della discussione circa il reporting relativo agli stipendi dei quadri, il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR ha deliberato diverse misure "ai sensi dell'allineamento della prassi a quella delle imprese legate alla Confederazione":

- Dal 1° gennaio 2006 viene modificato il rapporto tra la componente fissa e variabile della retribuzione complessiva dei quadri superiori: riduzione dello stipendio di base e aumento della possibile componente variabile dello stesso importo (CHF 25'000 per DG, CHF 10'000 per i membri del CD). Con questa misura il DG dispone ora di una possibile componente variabile massima del 20%. Per i membri del CD la possibile componente variabile massima si situa tra il 16 e il 24%. Tenuto conto del fatto che la componente variabile effettivamente raggiunta è in generale inferiore a quella massima possibile, le aumentate componenti variabili della SRG SSR sono comunque più basse rispetto a quelle delle altre imprese legate alla Confederazione.
- Il forfait spesa del DG viene ridotto, con l'entrata in vigore del nuovo regolamento delle spese (probabilmente dal 1° gennaio 2007), da CHF 30'000 a CHF 25'200. Per lo scopo dichiarato (indennità per spese di rappresentanza, spese legate alla funzione e piccole spese fino a 50 franchi) resta comunque molto elevato.
- Il DG non ha più diritto a una seconda automobile aziendale (disdetta del contratto di leasing dal 30 aprile 2006).
- Gli stipendi indicativi (stipendi fissi) del DG e dei membri del CD vengono ridotti del 5% dal 1° gennaio 2006 (pari a una riduzione di 20'000 franchi per il DG e di fino a 15'000 franchi per i restanti membri del CD). Questa misura presenta innanzitutto carattere di dichiarazione, come si può mostrare sulla scorta dell'esempio del DG. Lo stipendio indicativo, che può essere superato del 10%, era sinora pari a CHF 395'000 ed è ora di 375'000 franchi. Tenuto conto del superamento del 10 per cento, il valore massimo è di 412'000 franchi. Lo stipendio fisso effettivo è stato pari a 415'000 franchi nel 2005 ed è stato ridotto a 390'000 franchi. In questo modo il margine di sviluppo è limitato dalla riduzione dello stipendio indicativo, ma lo stipendio fisso effettivo non ne risulta intaccato. Per gli altri membri del CD, il margine d'azione è ancora maggiore, poiché i nuovi stipendi fissi effettivi sono generalmente al di sotto dello stipendio indicativo (sempre senza tener conto del superamento del 10 per cento).
- Nel 2006 e 2007, il DG e i membri del CD rinunciano, rispetto al 2005, ad aumenti nominali degli stipendi. Considerato lo sviluppo nettamente migliore degli stipendi dei quadri in confronto agli stipendi del CCL negli ultimi anni (cfr. paragrafo 7.4) questa misura assume un chiaro carattere di segnale.

Nel complesso si constata che le decisioni del Consiglio d'amministrazione vanno nella giusta direzione. Il CDF considera opportuni ulteriori passi in direzione di un aumento della componente variabile dello stipendio, da un lato per adeguarsi alla struttura retributiva delle altre imprese (nel settore dei media e delle imprese legate al settore pubblico), e dall'altro per stimolare un operato

efficiente dei quadri superiori. Secondo la valutazione del CDF, lo strumento del Management by Objectives consente alla SRG SSR di aumentare la componente legata al rendimento e ai risultati nella retribuzione dei quadri, anche se la SRG SSR non è un'impresa orientata al profitto.

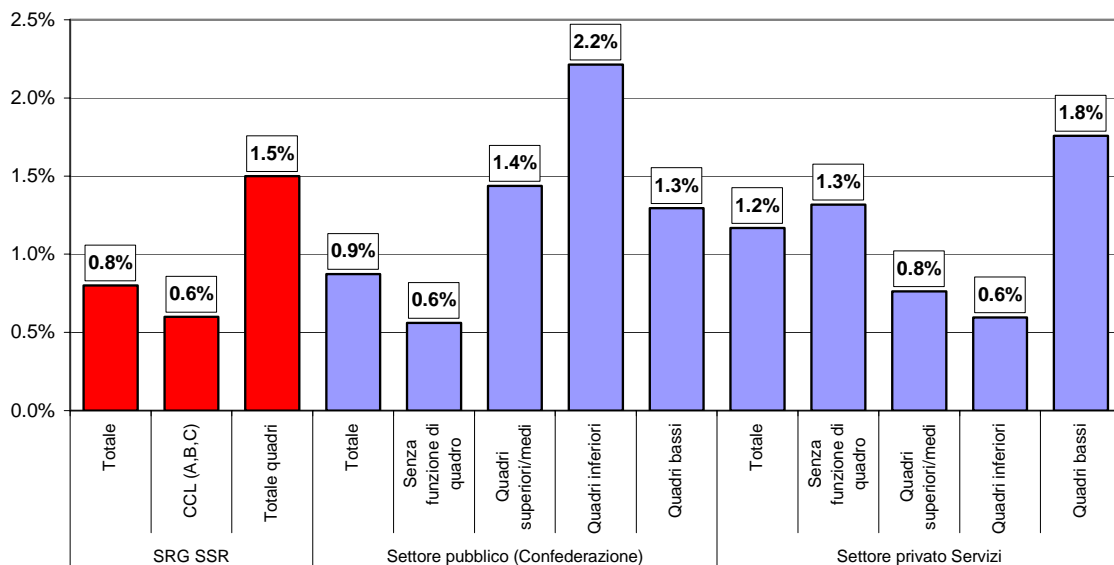
Raccomandazione 7.3.7

La SRG SSR deve aumentare la componente variabile legata al rendimento negli stipendi dei quadri (diminuendo la componente fissa) e portarla a un livello comparabile a quello vigente presso altre aziende legate al DATEC.

7.4 Evoluzione degli stipendi nel confronto trasversale

Figura 53 mostra l'andamento degli stipendi della SRG SSR nel periodo 2000-2004 suddivisi per settori CCL e quadri in confronto ad altri settori dell'economia. Nei dati riportati si mischiano effetti salariali puri e variazioni della struttura dei dipendenti.

Figura 53: Tasso di crescita annuo degli stipendi della SRG SSR nel confronto trasversale con altri settori dell'economia, 2000-2004



I tassi di crescita sono stati calcolati sulla base degli stipendi lordi per ogni FTE (nel caso della SRG SSR stipendi medi, per gli altri settori stipendi mediani).

Fonte: Dataroom SRG SSR, Rilevamento della struttura degli stipendi svizzeri 2000 e 2004, elaborazioni proprie

Nel complesso gli stipendi della SRG SSR sono aumentati, nella media annua, dello 0.8%, in misura leggermente inferiore rispetto al settore pubblico (Confederazione), dove si registra un incremento dello 0.9%, e nettamente inferiore rispetto al settore privato dei servizi, che ha fatto segnare un aumento dell'1.4%. Nel caso della SRG SSR si registra un'evoluzione diversa degli stipendi nel settore CCL (+0.6%) e nel settore dei quadri (1.5%).⁴² La SRG SSR argomenta il

⁴² Il risultato riportato per i livelli d'inquadramento 2/3 risulta corretto anche tenendo conto dei livelli 0/1.

maggiore incremento degli stipendi dei quadri sostenendo in particolare che negli ultimi anni è stato necessario reclutare un maggior numero di quadri esterni, da assumere alle condizioni di mercato. Inoltre, poiché fino al 1995 i quadri erano integrati nel CCL, dopo l'uscita dal CCL vi è stata una necessità di recupero. D'altro canto, gli stipendi del CCL della fascia inferiore, sempre secondo la SRG SSR, si sarebbero adeguati agli stipendi di mercato tendenzialmente più bassi dopo l'uscita del sistema retributivo della SRG SSR dal sistema retributivo della Confederazione.

Nel settore pubblico (Confederazione) si delinea un'evoluzione analoga (aumento annuo per il personale senza funzione di quadri pari a +0.6% e per i quadri, a seconda della categoria, tra l'1.3% e il 2.2%). Nel settore privato dei servizi, gli stipendi per il personale senza funzione di quadro si sono evoluti, con +1.3%, piuttosto in linea con l'andamento registrato per l'intero personale, mentre gli stipendi per i quadri oscillano, a seconda della categoria, tra lo 0.6% e l'1.8%. L'aumento in misura parzialmente inferiore degli stipendi per i quadri nel settore privato dei servizi riportati dall'Ufficio federale di statistica rispetto agli stipendi dei dipendenti senza funzione di quadro potrebbe essere riconducibile al fatto che in questo caso si tiene conto dell'economia nel suo complesso (comprese le piccole e medie imprese), mentre la discussione sugli stipendi in forte aumento dei manager si riferisce perlopiù alle grandi aziende (quotate in borsa).

7.5 Occupazione dei posti di lavoro dei quadri

I posti di lavoro per i quadri vengono solitamente messi a concorso prima internamente e solo in un secondo momento esternamente. Nelle unità aziendali consultate dal responsabile del personale della SRG SSR (SR DRS, SF, RTR, tpc), per ogni posizione viene allestito un profilo dei requisiti. I quadri superiori (livello 1, livello 2) vengono solitamente selezionati dopo un assessment da parte di un'apposita commissione e scelti dalle organizzazioni istituzionali regionali. Nelle commissioni siedono membri dei Consigli d'amministrazione regionali. Conformemente alla strategia di RU, i servizi RU dell'azienda sono invitati a mettere a disposizione "*strumenti adeguati (ad es. assessment, piani di sviluppo personali, coaching ecc.) per occupare posizioni dei quadri e importanti funzioni chiave (...).*"

Anche se la messa a concorso di posti di lavoro dei quadri è la norma, alcuni quadri vengono assunti secondo il sistema su chiamata. In un caso il CDF ha constatato che una procedura ordinaria di messa a concorso comprensiva degli assessment dei candidati selezionati non ha condotto all'obiettivo. Di conseguenza è stata chiamata direttamente una persona senza che avesse percorso il relativo assessment. Il CDF considera problematica una tale deroga al processo previsto. In generale le nomine su chiamata sono delicate, poiché potrebbero destare sospetti di un networking segreto. Per evitare speculazioni, le nomine su chiamata per i massimi livelli dei quadri dovrebbero essere utilizzate solo eccezionalmente e in ogni caso essere approvate dal Consiglio d'amministrazione della SRG SSR (oggi, a livello UA, responsabili per l'assegnazione dei posti di lavoro sono perlopiù le organizzazioni istituzionali regionali).

Nel caso della SRG SSR, circa il 5.3% dei quadri proviene originariamente da un'amministrazione federale o cantonale. Nella DG questa percentuale risulta essere piuttosto elevata, con il 22.2%. A tale riguardo, il responsabile del personale della SRG SSR constata: "*Poiché il settore DG comprende prevalentemente funzioni di management e funge da trait d'union tra l'impresa SRG SSR, il settore dei media e l'autorità di vigilanza (UFCOM), è comprensibile che la DG abbia posti di lavoro interessanti da offrire anche per impiegati della Confederazione. Questo aspetto è*

accentuato dalla vicinanza fisica. Inoltre questo consente di promuovere la comprensione reciproca. Tuttavia non rientra nell'interesse aziendale della SRG SSR mantenere troppo elevata la quota di ex impiegati della Confederazione."

Secondo quanto affermato dalla SRG SSR non vi è alcuna strategia finalizzata all'assunzione o alla nomina su chiamata di impiegati della Confederazione di grado elevato. Questo vale in particolare per i membri del CD che, ad eccezione del Direttore generale aggiunto, provengono tutti dal settore privato dei media.

Secondo il CDF, la percentuale nella SRG SSR dei quadri aventi un'esperienza nell'amministrazione non è problematica. Occorre considerare che la SRG SSR è un'istituzione legata alla Confederazione con sede principale a Berna, dove, al di fuori delle varie amministrazioni, l'offerta di posti di lavoro per quadri è ridotta. Per evitare di dare l'impressione che si tenti in maniera mirata di instaurare un buon contatto con l'amministrazione federale e in particolare con l'autorità di vigilanza, è importante rispettare chiaramente le procedure indicate.

7.6 Spese

Attualmente sono in vigore circa 10 regolamenti spese di base e numerosi regolamenti supplementari. Nel complesso, nelle UA/UO della SRG SSR vi sono circa 60 documenti diversi per il regolamento delle spese e delle prestazioni salariali accessorie. Tra i regolamenti delle singole UA/UO vi sono, per singoli elementi di spesa, delle differenze (in base al rapporto della RI ad es. inviti, indennità forfetarie per i pasti, voli, AG, cellulari, infrastruttura informatica, indennità abbigliamento professionale). L'attuale situazione dei regolamenti spese è pertanto contrassegnata da una notevole confusione, cui si vuole porre rimedio con il nuovo regolamento delle spese uniformato e valido per l'intera SRG SSR che entrerà presumibilmente in vigore il 1° gennaio 2007. Il nuovo regolamento è ancora oggetto di trattativa con il sindacato SSM e deve in seguito essere approvato dall'Amministrazione delle contribuzioni del Cantone Berna. Il già citato benchmark delle condizioni di lavoro nel settore dei media, che risale al 2002, mostra che le prestazioni per spese della SRG SSR si situano nella media.

Il DG (livello 0) non è esplicitamente incluso nel regolamento concernente i quadri, ma si è già detto disposto a osservare e rispettare le condizioni stipulate in tale regolamento nella misura in cui al suo caso non si applichino regolamenti esplicitamente specifici. Nel 1995, l'allora Presidente della SRG SSR ha concesso al DG che calcolasse le sue spese sulla base della fiducia e che per le spese di rappresentanza e i pernottamenti in albergo non dovesse attenersi ai limiti massimi di spesa sanciti dal regolamento delle spese per i quadri (le cosiddette "spese di rappresentanza sulla fiducia"). Nel nuovo regolamento delle spese che entrerà in vigore il 01.01.2007, il livello dei quadri 0 è esplicitamente compreso nel regolamento delle spese per i quadri.

Nei nuovi regolamenti delle spese, per i quadri si applicano regolamenti a parte, leggermente diversi dal regolamento spese di base. Per i quadri dei livelli 2/3 e 0/1 esistono regolamenti supplementari legati ai livelli. Le differenze rispetto al regolamento di base consistono, tra le altre cose, nell'orientamento di spese forfetarie, nella scelta della categoria di albergo e della classe di volo (solo livelli 0/1), nel pagamento di un'automobile aziendale utilizzabile privatamente (solo livelli 0/1) nonché nell'eventuale accompagnamento necessario dei coniugi nei viaggi d'affari (solo livelli 0/1). I membri del livello di inquadramento 1 appongono essi stessi il visto sui loro conti spese, mentre i livelli successivi sono tenuti a presentare i propri calcoli ai superiori che vi apporranno il

visto. Il nuovo regolamento supplementare per i livelli di inquadramento 0/1 prevede, per entrambi i livelli, spese sulla fiducia. È inoltre stabilito che le spese devono essere “*adeguate all’efficienza e all’occasione*” e si stabilisce che anche le spese sulla fiducia (all’occorrenza rese anonime) devono essere giustificate (numero di persone, genere di evento, settore [ad es. politica, economia ecc.]). Il CDF è favorevole a questa disposizione, ma riterrebbe più opportuno eliminare in generale le spese sulla fiducia.

In base agli accertamenti della RI, le spese complessive della SRG SSR nel 2004 sono state pari a circa 35.7 mio. di franchi. In media, nel 2004 le spese per persona dell’intera SRG SSR sono state di 6’026 franchi. Le spese per persona (incl. forfait di spesa per i quadri) sono risultate superiori alla media nella Direzione generale con 20’603 franchi, in SF con 8’322 franchi e in TSR con 7’060 franchi. Nella Direzione generale l’ammontare delle spese è motivato da fattori straordinari quali la compensazione delle spese per interi gruppi di specialisti, eventi internazionali e progetti nazionali. I forfait di spesa dei dipendenti quadri sono stati di 3.0 m. di franchi nel 2004, mentre quelli dei restanti dipendenti (soprattutto forfait per i giornalisti) sono stati di 3.3 mio. di franchi.

Secondo la RI, il grado di dettaglio della registrazione delle spese (numero di conti) può ancora essere migliorato. Non è possibile ricostruire interamente le spese per ogni dipendente. Ciò è dovuto alle seguenti ragioni: 1) Le spese su fatture di creditori vengono addebitate direttamente ai rispettivi centri di costo. 2) Nella categoria di conto 3 sono riportati i costi per il personale SRG SSR, nella categoria di conto 4 i costi di programma e produzione. Le spese direttamente collegate a una trasmissione sono contabilizzate nella categoria di conto 42, in cui sono registrate sia le spese di esterni sia quelle dei dipendenti della SRG SSR. Questo comporta che le spese dei dipendenti SRG SSR non possono essere determinate in maniera separata.

7.7 Questioni speciali

7.7.1 Indennità dell’organo di mediazione di DRS

Nel 2005 sono stati nominati i nuovi membri dell’organo di mediazione di DRS. Come successore di Otto Schoch, il Consiglio del pubblico di DRS ha eletto, nel gennaio 2005, il neo-pensionato Vice Cancelliere federale Achille Casanova, che ha assunto la sua carica nell’agosto 2005. In alcuni articoli dei mass media, l’indennità concordata per il nuovo ombudsmann è stata criticata perché ritenuta troppo alta. L’onorario e l’indennità d’infrastruttura, per un totale di 160’000 franchi all’anno, sono stati fissati in relazione alla mole di lavoro stimata, pari a 80 giorni.

Il CDF ha esaminato sommariamente la questione dell’adeguatezza dell’indennità per l’ombudsmann DRS sulla base delle dichiarazioni fatte da Schoch e Casanova. È stato constatato quanto segue:

- Il precedente ombudsmann Otto Schoch riceveva, per una prestazione lavorativa stimata a 60 giorni all’anno, un onorario di 90’000 franchi e un’indennità d’infrastruttura pari a 40’000 franchi. La tariffa giornaliera dell’onorario ammontava pertanto a 1’500 franchi. Di fatto, nel periodo tra il 2000 e il 2004, il signor Schoch ha dedicato in media circa 80 giorni all’anno al suo mandato; il servizio telefonico e tutta la corrispondenza (tra cui circa 600 lettere all’anno, alcune composte di più pagine) sono stati affidati alla sua segreteria e non sono stati inclusi in questo calcolo.
- Tenuto conto di questa esperienza, il Consiglio del pubblico ha basato l’accordo con Achille Casanova su una prestazione lavorativa di 80 giorni prevedendo un onorario di 110’000 franchi

e un'indennità d'infrastruttura pari a 50'000 franchi. La voce giornaliera dell'onorario si riduce così da 1'500 a 1'375 franchi al giorno, mentre l'indennità d'infrastruttura passa da 666 a 625 franchi al giorno. Il mandato del Consiglio del pubblico prevede che queste voci possano essere adeguate in base all'effettivo impiego.

Basandosi sui dati dell'ombudsmann Casanova, il CDF valuta le spese annue dell'indennità d'infrastruttura più o meno come segue:

■ Sostituzioni	12'000.-
■ Affitto ufficio Kramgasse	18'360.-
■ Segreteria (8 ore/sett. a 55.-/ora, 47 sett.)	20'680.-
■ Spese	5'000.-
■ Infrastruttura ufficio	2'000.-
■ Totale	58'040.-

Le spese effettive per l'infrastruttura superano così di circa 8'000 franchi l'indennità prevista a tal fine. Tenuto conto del fatto che l'ombudsmann scrive e redige di persona tutte le lettere e i rapporti, gli 80 giorni all'anno previsti potrebbero non rappresentare una stima troppo generosa. Bisogna invece partire dal presupposto che il signor Casanova, almeno nel primo periodo, investirà nel proprio lavoro più tempo del previsto. Tutto ciò considerato, il CDF considera adeguato un forfait giornaliero di 1'375 franchi al giorno, tanto più che vi sono da pagare tutte le relative assicurazioni sociali. Il CDF è pertanto dell'idea che allo stato attuale delle cose né i forfait d'onorario né l'indennità d'infrastruttura siano eccessivamente generosi.

7.7.2 Overhead

All'inizio del 2005, la SRG SSR ha conferito mandato per la compilazione di uno studio volto al confronto trasversale tra la percentuale di lavoratori direttamente coinvolti nel prodotto (presso la SRG SSR: i programmi) e i restanti impiegati. Scopo dello studio è fornire una panoramica di diverse società in Svizzera. Dopo la presentazione dei singoli dati è emerso che vi sono grandi differenze di qualità e che – ai fini di un'analisi comparativa – vi è una grande necessità di armonizzazione.

Stando ai dati messi a disposizione dalla SRG SSR per questo studio, il cosiddetto "Overhead", ovvero il personale che non si occupa direttamente dei programmi, è pari a circa il 14% dell'intera casa madre. Presso quest'ultima, la quota di Overhead è tra il 9 e il 50% a seconda della "vicinanza ai programmi". Per le unità aziendali "di produzione" questo è visibile nella **Tabella 18** in base alla quale la quota Overhead differisce relativamente di poco da un'unità aziendale all'altra.

Di fatto la quota delle attività non "produttive" potrebbe essere nettamente superiore poiché anche nelle unità addette alla produzione dei programmi vi sono attività non direttamente collegate ai programmi (ad esempio riunioni, formazione ecc.). Attualmente non è possibile determinare questa percentuale poiché non vi è alcun rilevamento del tempo dedicato a una determinata attività, come si dovrà invece assolutamente fare nella futura contabilità analitica.

Tabella 18: Costi Overhead per unità aziendale (in 1'000 fr.), 2004

	Totale costi del personale	di cui Overhead	percentuale Overhead
SF	108'226	12'824	11.8%
SR DRS	85'367	10'594	12.4%
RTR	11'518	1'553	13.5%
TSR	133'222	15'079	11.3%
RSR	61'284	7'344	12.0%
RSI/TSI	123'601	18'200	14.7%
Swissinfo	21'138	2'557	12.1%

Fonte: Dataroom SRG SSR

Della questione dell'Overhead si è occupato il progetto WPF (processi di workflow, di produzione e direttivi) presso SR DRS. Il progetto esaminava i processi di realizzazione dei programmi di DRS1, DRS2, DRS3, Virus, del dipartimento informazione e dei radiogiornali regionali per conseguire guadagni di produttività grazie a procedure più snelle, per armonizzare processi e strutture e creare standard uniformi per il calcolo dei programmi. A tale fine, in una prima fase è stato sviluppato un metodo per analizzare i processi e sono stati registrati i processi effettivi. Le trasmissioni sono state suddivise in elementi di programma e unità di trasmissione. In una seconda fase sono stati definiti e quantificati i processi auspicati. Per il calcolo dell'Overhead è stato sviluppato un modello che comprende quattro categorie di Overhead (classico, personale, organizzativo e relativo ai programmi). Nella terza fase, infine, i nuovi elementi di programma e unità di trasmissione sono stati trasferiti al piano strutturale esistente.

L'Overhead delle redazioni è stato rilevato e valutato in quattro categorie (sulla base di 210 giorni lavorativi all'anno):

- Overhead classico (vacanze, giorni festivi, formazione, malattia, servizio militare e altre assenze): 0%
- Overhead personale (contatti e colloqui informali, pause, interruzioni del lavoro dovute a questioni personali, colloqui per questioni legate al personale): 10%
- Overhead organizzativo (lavoro di gestione, autorganizzazione, comunicazione, aiuto reciproco, riunioni e incontri del personale, mandati e progetti): 5%
- Overhead relativo ai programmi (dossier/pensare/discutere, pianificazione e assegnazione delle tematiche della redazione specialistica, ricerche che non conducono a nessun contributo, dispendio per contributi terminati ma non trasmessi, orientarsi): si distinguono quattro livelli: livello I (moderazione, responsabili del giorno): 4.2%; livello II (redazioni specialistiche musica, generalisti): 9,4%; livello III (redazioni specialistiche con know-how speciale): 18.8%; livello IV (redazioni specialistiche giorno con una grande quantità d'informazioni e un grande dinamismo): 34.4%.

Sulla base di queste ipotesi, in un primo momento è risultato un fabbisogno di maggiori capacità per un totale di 6.6 posti a tempo pieno (rispetto a un organico effettivo di 277 posti). Tenuto conto di questo risultato non corrispondente alle aspettative di risparmio, successivamente è stato cancellato il livello di Overhead IV. Ne è pertanto risultato un potenziale di risparmio di 4.4 posti a

tempo pieno. Il dipartimento informazione, con 8.6 posti a tempo pieno (rispetto all'attuale effettivo di 87 posti a tempo pieno) sarebbe quello che deve risparmiare di più.

Secondo il CDF, non è possibile valutare in maniera più approfondita i risultati del progetto WPF. Se però un progetto di ampia portata per la realizzazione di procedure più snelle giunge, dopo l'analisi dei costi Overhead, a un potenziale di risparmio dell'1.6% (ovvero, nella prima variante proposta, a un fabbisogno di potenziamento del 2.4%), nel caso di SR DRS non sembra esserci molto spazio per "Overhead" nella produzione dei programmi.

7.7.3 Soddisfazione dei dipendenti

Il Comitato direttivo della SRG SSR idée suisse ha deciso, nel settembre 2003, di eseguire un sondaggio nazionale del personale. Tre erano gli obiettivi principali:

- l'istituzionalizzazione di una forma di dialogo tra dipendenti e datore di lavoro;
- la misurazione del commitment dei dipendenti, ovvero il sistema generale relativo a situazione lavorativa, soddisfazione, identificazione con il datore di lavoro, impegno e fidelizzazione;
- sulla base dei risultati si allestiscono profili dei punti forti e dei punti deboli e se ne deducono misure di miglioramento che devono consentire un lavoro RU e uno sviluppo dell'organizzazione orientati all'azienda e al futuro. L'attuazione di queste misure sarà esaminata in un sondaggio successivo.

Il progetto è stato diretto dalle Risorse umane della Direzione generale e accompagnato da un istituto di consulenza e di ricerca esterno.

Hanno preso parte complessivamente al sondaggio 3'271 dipendenti di cui è stato possibile valutare 3'087 serie di dati, pari a una quota di partecipazione elevata (59.1%). Esiste così una buona base per la raffigurazione di un quadro concreto dell'atmosfera che regna presso la SRG SSR. I principali risultati dell'Executive Summary sono i seguenti:

- Il 55% dei dipendenti si definisce molto soddisfatto o perlopiù soddisfatto, il 27% piuttosto soddisfatto. Il 18% delle persone intervistate non è soddisfatto della sua attuale situazione lavorativa.
- I dipendenti giudicano in maniera sostanzialmente positiva il contenuto del lavoro, la collaborazione e il team, l'attrattiva e l'identificazione con l'unità aziendale.
- Le persone intervistate si sono dimostrate piuttosto critiche relativamente alla mole di lavoro.
- Per quanto riguarda l'orario di lavoro, la valutazione è stata sostanzialmente positiva.
- L'infrastruttura a disposizione viene tendenzialmente giudicata buona.
- Sebbene i dipendenti valutino in maniera decisamente positiva l'attrattiva delle prestazioni complementari e la copertura delle esigenze di sicurezza da parte delle assicurazioni sociali, la retribuzione viene nel complesso valutata in maniera piuttosto critica. A ciò contribuisce soprattutto la mancanza di trasparenza del sistema retributivo, l'idoneità delle componenti legate al rendimento e la parità di stipendio per attività paragonabili.
- Mentre i superiori diretti (competenza sociale e competenza dirigenziale) sono sostanzialmente giudicati positivamente dagli intervistati, i dipendenti si esprimono in maniera critica in merito alla Direzione dell'unità aziendale. Solo la metà degli intervistati, ad esempio, indica di avere fiducia in essa.

- Per quanto riguarda le possibilità di sviluppo, dai risultati emerge una valutazione piuttosto critica. Questo esito deriva da un lato dalle poche opportunità di collaborazione in seno a progetti, e dall'altro dalle possibilità limitate di perfezionamento specifico.
- L'ambito dell'informazione ottiene una valutazione poco positiva. Il principale canale d'informazione è costituito dal superiore. I dipendenti danno una valutazione solo debolmente positiva alla buona informazione in merito a decisioni fondamentali e alla trasparenza e franchezza di informazioni ufficiali.
- Per quanto concerne l'organizzazione, le persone intervistate si esprimono in maniera poco positiva. Mentre la collaborazione nell'unità aziendale è percepita come buona dai due terzi degli intervistati, né l'organizzazione pratica né la lunghezza adeguata delle vie gerarchiche conseguono una valutazione chiaramente positiva.
- Quanto al tema cambiamenti, gli intervistati si esprimono in maniera piuttosto positiva. Mettono in risalto soprattutto la loro capacità di cambiamento (adattarsi ai cambiamenti, contribuire attivamente ai cambiamenti), mentre la rapida attuazione di cambiamenti necessari nel team viene giudicata poco positiva.
- L'attrattiva della SRG SSR come datore di lavoro viene giudicata superiore alla media dai dipendenti.
- Il commitment (senso di appartenenza dei dipendenti alla SRG SSR) ottiene una valutazione superiore alla media. Quasi tutti i dipendenti affermano di essere fieri di lavorare presso la SRG SSR. Oltre i quattro quinti sostengono quindi l'unità aziendale e i suoi programmi / prestazioni.
- L'attuazione dell'"*idée suisse*" è giudicata positivamente, mentre punti deboli si delineano nell'orientamento relativo alle decisioni e alla collaborazione tra unità.

Conclusione

I dipendenti della SRG SSR si distinguono per un grado di soddisfazione relativamente elevato per quanto riguarda il lavoro in generale e per un commitment superiore alla media. Traggono soddisfazione soprattutto dal contenuto del lavoro, dalla collaborazione in team, dalla competenza sociale dei loro superiori diretti, dall'attrattiva della SRG SSR nonché dalla formazione e dal perfezionamento professionale. Importanti valutazioni critiche sono rivolte soprattutto a fattori quali le prospettive di sviluppo, la retribuzione, la mole di lavoro e la Direzione dell'unità aziendale.

8 Varie voci di costo

Oltre ai costi per il personale di cui al capitolo 7, i costi di programma e produzione rappresentano il secondo blocco di spesa della SRG SSR in ordine di grandezza. Nel paragrafo 8.1 si analizza più nei dettagli questo blocco di costi. Tra le diverse altre voci di spesa sono stati scelti gli immobili, trattati nel paragrafo 8.2.

8.1 Costi di programma e produzione

I costi di programma e produzione sono in strettissimo rapporto con la realizzazione dei programmi, per la quale viene concessa consapevolmente grande autonomia alle unità aziendali, affinché possano posizionarsi vicino al mercato. Una valutazione della struttura economica si scontra quindi molto velocemente con i limiti della libertà delle unità aziendali in materia di programmi. Di seguito, pertanto, il CDF si limita da un lato a esaminare se lo scorporo della produzione di SF nel tpc sia stato opportuno in termini economici, dall'altro a verificare i compiti del settore Documentazione e Archivio (D+A) dal punto di vista della messa a frutto di sinergie.

8.1.1 tv productionscenter zürich AG (tpc)

Costituzione del tpc

Il mercato televisivo si compone di due parti: un mercato dei programmi e un mercato della produzione. In seguito alla situazione di monopolio degli enti televisivi pubblici, in Europa entrambe le parti sono state a lungo considerate come unità indivisibili. Con la liberalizzazione del mercato televisivo la situazione è cambiata. Le emittenti commerciali non hanno più realizzato capacità produttive proprie ma hanno prodotto in collaborazione con terzi. È sorto così un mercato della produzione libero con metodi di produzione industriali che hanno sostituito i metodi fino ad allora piuttosto artigianali e di elevato costo.

Tenuto conto di queste premesse, il centro di produzione (PZ) di SF si è occupato di mandati di terzi per mettere a frutto le restanti capacità. Tuttavia, spesso le capacità non coincidevano in termini di tempo con quelle dei committenti, cosicché si continuavano a perdere ordini poiché la flessibilità era troppo ridotta per produzioni "just-in-time". Secondo SF, solo un'impresa autonoma, totalmente orientata al mercato e operante sul mercato e che non deve adempiere a un mandato di produzione pubblico può reagire in maniera adeguata alle possibilità dei mandati di terzi. In seguito a un'autonomizzazione del centro di produzione, i responsabili hanno intravisto una possibilità per svilupparsi nell'area di lingua tedesca e liberarsi dalla dipendenza quasi totale dal cliente SF. In cambio SF ha ottenuto la libertà di produrre laddove prezzo e prestazioni s'incontrano al meglio.

Il 14.9.1999, il Comitato del consiglio centrale della SRG SSR (oggi CdA) ha deliberato all'unanimità lo scorporo del centro di produzione di SF DRS a partire dall'1.1.2000 nel "tv productioncenter zürich ag" (tpc). Il tpc derivava dall'allora Mediarama AG, ma della società anonima esistente modificava ragione sociale, sede principale e scopo. Quindi, con conferimenti in natura, gli attivi e passivi dell'ex reparto centro di produzione di SF sono stati fatti confluire nel tpc aumentando contemporaneamente il capitale azionario da 0.5 a 10 milioni di franchi. Il tpc è una società affiliata al 100% della SRG SSR.

Pianificazione e sviluppo effettivo

Gli obiettivi stabiliti alla costituzione del tpc sono stati largamente mancati (**Tabella 19**). Invece dell'utile prima delle imposte e dell'onere finanziario (EBIT) postulato nella variante "realistica" di quasi 21 mio. di franchi, nel 2004 è stato raggiunto un EBIT effettivo di quasi 7 mio. La quota di mandati di terzi ha raggiunto nel 2004 un buon 17% rispetto al 37% previsto. Da considerare che per gli ordini di terzi si è tenuto conto anche di diversi ordini legati alla SRG SSR. Si tratta da un lato degli ordini di produttori incaricati da SF (per la produzione di trasmissioni quali VIParade, Deal or No Deal, Telescoop, Lüthi&Blanc, al dente). Dall'altro si tratta di trasmissioni di PTV (Konsum-TV, Gesundheit Sprechstunden, NZZ-Format, AMAG-News) mandate in onda sui canali SF. Se si detraggono gli ordini legati alla SRG SSR, nel 2004 rimane un terzo degli ordini del 9%.

Tabella 19: Pianificazione e sviluppo effettivo del tpc, 2000 - 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
EBIT (in 1'000 di franchi)					
Previsto (variante "realistica")	3'910	6'841	8'791	16'497	20'870
Effettivo	4'284	3'586	3'954	3'616	6'689
Differenza rispetto a quanto previsto	374	- 3'255	- 4'837	- 12'881	- 14'181
Quota degli ordini di terzi (in %)					
Previsto (variante "realistica")	19.4	21.1	22.8	30.7	37.1
Effettivo	18.3	20.9	16.9	14.8	17.4
Differenza rispetto a quanto previsto	-1.1	-0.2	-5.9	-15.9	-19.7

EBIT (Earning before Interest and Taxes): utile prima delle imposte e dell'onere finanziario
Fonte: Dataroom SRG SSR

Valutazione e prospettive future

I responsabili di tpc e della SRG SSR giudicano comunque complessivamente positivo lo scorporo del tpc. La direzione operativa e strategica offrirebbe una capacità di reazione più rapida alle esigenze aziendali. Grazie alla separazione dell'organizzazione direttiva SF / tpc, il management di entrambe le unità potrebbe concentrarsi meglio sul proprio core business (programmi e produzione) con i propri orizzonti di pianificazione di diversa durata (mezzi di produzione 10-15 anni, programmi 1-3 anni). Sebbene le aspettative relative a mandati di terzi siano state nettamente disattese, secondo i responsabili tpc, grazie ai mandati di terzi conseguiti è stato tuttavia possibile raggiungere un importante margine di copertura.

Lo scorporo del settore di produzione nel tpc e lo sviluppo ad esso legato di una cultura aziendale imprenditoriale e orientata ai servizi avrebbero influenzato positivamente a tutti i livelli il comportamento dei dipendenti della produzione. Positiva sarebbe stata anche l'evoluzione della trasparenza nella politica dei prezzi e la maggiore consapevolezza dei costi da parte dei dipendenti. In seguito alla maggiore pressione finanziaria, i processi produttivi sarebbero stati ottimizzati e l'impiego multifunzionale del personale ulteriormente incentivato. In qualità di società autonoma, il tpc avrebbe potuto stipulare un proprio CCL orientato alla produzione, che rispetto a quello della SRG SSR presenta una densità normativa inferiore (in particolare per quanto riguarda ore mancanti, ore

supplementari, modifiche del piano di servizio e supplementi di tempo). Questo CCL avrebbe comportato una riduzione delle misure salariali annue.

A posteriori, l'autonomizzazione del centro di produzione della SF è difficilmente giustificabile in termini economici. Il mercato si è sviluppato in maniera diversa dalla pianificazione, che oggi si può giudicare troppo ottimista. L'espansione di fatturato attesa nel settore esterno è stata di gran lunga mancata. È stato necessario revocare, con una perdita, l'espansione dell'attività verso la Germania (è del 2003 l'uscita - con un ammortamento straordinario di 2.1 milioni di franchi - dalla partecipazione a "tpc international"). La quota del fatturato SRG SSR continua a essere superiore all'80%, ovvero è rimasta invariata la dipendenza di SF. Nonostante questi regressi, il tpc è riuscito comunque a conseguire tutti gli anni cifre nere e a rafforzare la base di capitale proprio. Secondo la valutazione del CDF, la decisione di scorporare il tpc rientra nella libertà imprenditoriale della SRG SSR e deve essere rispettata. In relazione alla costituzione del tpc non è stata constatata negligenza.

Il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR Deutschschweiz ha introdotto, nel marzo 2005, un cambiamento nella strategia: l'attività di tpc deve concentrarsi nuovamente sulle sue competenze di base e orientarsi alle esigenze di SF e della SRG SSR. Occorre smantellare le strutture doppie rispetto a SF ancora esistenti e ottimizzare i processi. Solo le capacità rimanenti devono essere messe a disposizione anche di terzi. In futuro si dovrà rinunciare ad attività di mercato al di fuori del core business (pubblicità e film industriali) che hanno comportato regolari interventi politici e non sono risultate utili nemmeno in termini imprenditoriali. Una reintegrazione di tpc in SF non è tuttavia all'ordine del giorno nei prossimi anni (orizzonte temporale 3-5 anni).

Efficienza

Il grado di occupazione dei dipendenti impiegati nella produzione è stato, nel 2004, del 75% in media, mentre quello dei mezzi di produzione è stato del 45% nella produzione esterna e del 75% negli studi. La Direzione aziendale del tpc valuta questo grado di utilizzazione come complessivamente buono, la Direttrice di SF lo definisce tuttavia "ancora migliorabile".

Dall'analisi della situazione del tpc di SF del 23.03.05 risulta che:

- la situazione finanziaria del tpc è molto soddisfacente;
- i costi orari di fabbricazione del tpc equivalgono più o meno a quelli di TSR;
- di restanti costi d'esercizio costituiscono il 17% dei costi complessivi (TSR/TSI circa 11%);
- il tpc dispone di mezzi di produzione moderni e all'altezza degli standard internazionali (appena sufficienti per TSR, mentre TSI presenta un netto bisogno di rinnovamento);
- il grado di utilizzazione dei mezzi di produzione non è migliore/peggiore rispetto a quanto accade presso TSR/TSI.

Non è provato se è stato possibile realizzare di fatto il potenziale di riduzione dei costi del 5% originariamente prospettato. Inoltre il CDF constata che, con il nuovo CCL "orientato alla produzione", i costi per il personale non hanno seguito l'evoluzione attesa: la differenza rispetto al CCL della casa madre SRG SSR è in diminuzione dal 2001 e non in crescita come ci si dovrebbe aspettare.

Nel complesso gli indicatori fondamentali sono pertanto paragonabili a quelli di TSR e TSI. Stando alle dichiarazioni della Direzione aziendale di tpc è tuttavia possibile fare solo in parte confronti con la produzione presso TSR e TSI a causa della diversità di processi, offerte di prestazioni, esigenze

di qualità, organizzazione e calcolo dei costi. Questo è da ricondurre, tra le altre cose, alla mancata armonizzazione della contabilità analitica (cfr. paragrafo 5.4.6). Il CDF ritiene importante, oltre che corretto, che il tpc partecipi al progetto di armonizzazione della contabilità analitica.

Dal punto di vista di un impiego parsimonioso dei mezzi è ritenuto problematico il fatto che il tpc sia soggetto al pagamento delle imposte mentre un reparto di produzione integrato presso SF non dovrebbe pagare alcuna imposta. Negli ultimi cinque anni il tpc ha fornito complessivamente al fisco imposte sulla circolazione dei capitali sociali e imposte sugli utili per un importo pari a 1.2 milioni di franchi.

Valutazione di politica della concorrenza

Dopo la fondazione del tpc sono state sollevate da più lati obiezioni in base alle quali, grazie a sovvenzioni trasversali da parte della SRG SSR, il tpc potrebbe offrire le sue prestazioni a prezzi dumping rispetto a terzi. Tali obiezioni relative a un comportamento che potrebbe risultare illecito ai sensi dell'articolo 7 della legge sui cartelli sono state chiarite dalla Commissione federale della concorrenza (rapporto del 4 febbraio 2004).

Il segretariato della Commissione della concorrenza giunge alla conclusione che non vi sono appigli per un abuso della posizione di predominio della SRG SSR sul mercato svizzero degli spettatori e sui mercati di produzione indipendenti delle regioni linguistiche all'interno della Svizzera. Con il riorientamento e la concentrazione dell'orientamento aziendale a SF e alla SRG SSR, i potenziali problemi di politica della concorrenza perdono tendenzialmente d'importanza.

Questioni relative alla Corporate Governance

Come affermato nel paragrafo 5.3.2, il consiglio d'amministrazione del tpc, composto di quattro membri, è presieduto dalla Direttrice di SF. Gli interessi di SF sono inoltre rappresentati dal Responsabile Finanze + RU di SF e dal Presidente del consiglio d'amministrazione SRG.D. Inoltre, nel consiglio d'amministrazione del tpc vi è un solo membro esterno alla SRG SSR. Come abbiamo illustrato nel paragrafo 5.3.2, questa posizione di dominio di SF diventa problematica nel Consiglio d'amministrazione dal punto di vista della Corporate Governance. Come risulta da singole questioni di attualità, quali ad esempio la quota di capitale proprio di tpc, gli interessi legittimi di SF e del tpc possono essere in contrasto, le opportunità di sviluppo del tpc potrebbero essere bloccate dagli interessi di SF.

Valutazione complessiva

Sebbene siano chiaramente state disattese le aspettative relative a ordini di terzi, il CDF considera il contributo di copertura conseguito mediante ordini di terzi come argomento importante per lo scorporo della produzione nel tpc. Se il potenziale aumenta per le condizioni di mercato in continua evoluzione, nella situazione attuale il tpc è in grado di reagire rapidamente. D'altro canto, la quota attualmente raggiunta di ordini da terzi indipendenti dalla SRG SSR (pari a meno di un decimo) potrebbe essere svolta anche da un reparto di produzione interno di SF. In questo senso appare opportuno un esame sostanziale delle conseguenze in termini di costi e benefici di un reintegro del tpc in SF.

L'efficienza del tpc è altrettanto difficile da valutare dell'efficienza della SRG SSR in generale. Analogamente a quanto accade presso la SRG SSR, qui si può constatare in particolare l'esigenza

di una contabilità analitica armonizzata. In questo modo in futuro il rapporto tra costi e prestazioni potrà essere analizzato sia in confronto ad altre emittenti sia in termini temporali.

La Commissione della concorrenza ha giudicato infondate le obiezioni sollevate nei confronti del tpc in materia di politica della concorrenza.

Raccomandazione 8.1.1

La SRG SSR deve vagliare l'eventuale reintegrazione del tpc nell'unità SF.

8.1.2 Documentazione e Archivio (D+A)

I compiti di D+A rappresentano un aspetto particolarmente interessante e critico per la valutazione dell'efficienza. Da un lato, D+A è strettamente collegato alla produzione vera e propria, organizzata diversamente a seconda della vicinanza ai programmi delle singole unità aziendali. D'altro canto, il compito di D+A può essere eseguito in maniera molto più conveniente, in termini di costi, rispetto alle soluzioni specifiche alle UA, se si impiegano prodotti e procedure standard. In questo rapporto di tensione si sonda quindi quanto viene messo a frutto il potenziale di sinergia. Le analisi che seguono si basano sul rapporto finale del team di progetto "Media Asset Management" (MAM) e sulle informazioni aggiuntive fornite dal Presidente del Network D+A.

Compiti di D+A

Presso D+A ci si occupa dell'archiviazione delle produzioni radiotelevisive. In particolare si distingue tra la descrizione di contenuti (metadati) e i contenuti veri e propri (essenza). Poiché i sistemi di produzione dispongono di un'architettura specifica per ogni UA, i sistemi di archivio si trovano direttamente nelle UA.

Gli archivi hanno tre funzioni principali con le seguenti priorità:

- Assistenza ai programmi: la messa a disposizione di materiale utilizzabile per i propri programmi attuali e quelli futuri della SRG SSR è il compito con priorità assoluta degli archivi.
- Valorizzazione (riutilizzo di dati d'archivio): con l'aumento delle possibilità di diffusione, i contenuti riutilizzabili a più riprese assumono importanza sempre maggiore; la domanda esterna di programmi di questo genere tenderà probabilmente ad aumentare. Il riutilizzo dei programmi da parte di venditori commerciali può fornire un contributo ai costi di archivio. La fornitura non commerciale a privati rafforza l'immagine di servizio pubblico.
- „patrimoine“ (documentazione d'epoca): il legislatore scopre sempre più il valore storico degli archivi della SRG SSR relativi alla documentazione storica. Ne potrebbe derivare un obbligo di legge.

I servizi D+A delle singole unità aziendali hanno tutti un accesso online ai metadati delle altre banche dati d'archivio all'interno della SRG SSR.

Attualmente la SRG SSR non ha nessuna "strategia d'archiviazione". Il team di progetto MAM ha raccomandato al CD della SRG SSR di completare la strategia globale con il punto "Archiviazione".

Costi d'esercizio e investimenti

Nel 2002 i costi d'esercizio di D+A a livello di SRG SSR sono stati pari a circa 30 milioni di franchi (incl. contributo per l'archivio dei media "Memoriav"). Contemporaneamente sono state registrate

entrate pari a circa 1 milione di franchi. In totale 216 persone (164.5 FTE) lavoravano nel settore Documentazione e Archiviazione.

Per il periodo 2002-2007 sono previsti investimenti per 20 milioni di franchi, pari a circa il 10% degli investimenti tecnici previsti per questo periodo. La ragione di questa scelta risiede nella necessità di ristabilire l'equilibrio tecnologico tra la produzione e D+A. Se non vengono effettuati questi investimenti vi è il rischio che i documenti presenti negli archivi non possano più essere utilizzati. Gli investimenti modificheranno anche i processi di lavoro e consentiranno pertanto risparmi dei costi per il personale.

Esigenza di standardizzazione

Poiché la conservazione di contenuti comporta dei costi, particolare attenzione va data alla selezione. Attualmente le UA radio archiviano al massimo il 25% delle produzioni proprie, mentre le UA TV archiviano quasi tutte le produzioni proprie. La selezione, tuttavia, non si riferisce solo alla conservazione, ma anche all'approfondimento dell'esplorazione. Quanto più precisamente viene registrato un servizio, maggiori sono le chance che venga riutilizzato, ma tanto più dispendiosa ne risulta la registrazione. Verificando il tasso e il grado di approfondimento della selezione è possibile influenzare direttamente i costi.

La definizione dei processi di selezione è compito dell'unità aziendale. Essa rappresenta un elemento centrale della politica D+A di volta in volta adottata da un'unità aziendale. Nelle unità aziendali, i processi di selezione si basano in parte su strutture ormai obsolete e non sono più stati esaminati da anni. Il team di progetto MAM propone di sottoporre la politica D+A attuata da ogni unità aziendale a una revisione e in particolare di stabilire in maniera univoca i processi di selezione. Uno standard nazionale appare tuttavia inopportuno al team di progetto, tenuto conto delle esigenze specifiche delle UA.

Le conoscenze relative alla documentazione e archiviazione del materiale di dati audiovisivo sono presenti in maniera decentrata presso le unità aziendali e non sono mai state collegate tra loro. Il rapporto finale MAM giunge alla conclusione che un migliore coordinamento e una interconnessione potrebbero aumentare i vantaggi in termini di programmazione e efficienza.

Con la digitalizzazione dei percorsi di produzione, gli archivi in futuro saranno ancora più intensamente e strettamente collegati al processo di produzione. Per garantire l'accesso tra i sistemi d'archivio della SRG SSR e il collegamento ai sistemi di produzione nonché lo scambio nazionale e internazionale di programmi è assolutamente necessario che vengano rispettate le norme e gli standard in materia.

Nel rapporto finale il team di progetto invita il Network T+I a verificare se a lungo termine è possibile conseguire un incremento dell'efficienza all'interno della SRG SSR avvicinando i sistemi di produzione delle unità aziendali e quindi anche i sistemi d'archivio. Inoltre, le unità aziendali devono stabilire standard minimi relativi ai metadati.

Conseguenze del rapporto finale MAM

Nella riunione del 6/7 novembre 2003, il Comitato direttivo della SRG SSR ha deliberato, su richiesta del team di progetto, quanto segue:

- Si prende conoscenza e si approva il rapporto finale MAM.
- La strategia della SRG-SSR sarà integrata, alla prossima occasione, del punto 1.7 "Archivio".

- Le UA definiscono o rielaborano di conseguenza la propria politica D+A e disciplinano in particolare anche il processo di selezione.
- Il CD approva la creazione di un "Network D+A" svizzero dall'1.1.2004 e prende conoscenza degli obiettivi annuali menzionati al capitolo 7.2. del rapporto finale, approvandoli.
- S'incarica il comitato di pilotaggio, esteso alla direzione del progetto, di realizzare il "Network D+A" e di presentare entro la fine del 2004 un review-report al CD.
- Il Network D+A analizza a fondo il problema delle vecchie consistenze ed elabora proposte di soluzione all'attenzione del CD.

Sui lavori di attuazione di tale decisione il CDF constata che:

- Sinora il punto "Archivi" non è stato inserito nella strategia della SRG SSR.
- Il CDF non dispone di indicazioni più precise circa la politica D+A specifica alle UA e al processo di selezione.
- L'1.1.2004 è stato fondato un Network D+A a livello nazionale.
- Si sta lavorando al problema delle vecchie consistenze.

Conformemente alle informazioni del Presidente del Network D+A, sinora è stato possibile raggiungere i seguenti risultati concreti:

- benchmark e informazione reciproca dell'unità aziendale nel processo di selezione dei fornitori;
- studio comune per la fornitura di file musicali e metadati;
- grazie anche al coordinamento da parte del Network D+A, la TSI ha deciso di acquistare un prodotto che è già installato in un'altra unità aziendale. Ne risulta pertanto anche in futuro un grande potenziale di risparmio in caso di ulteriori sviluppi;
- all'acquisto del proprio sistema, SF ha insistito sulla validità della licenza per tutte le unità aziendali, e questo ha comportato dei vantaggi per RTSI e TSR nelle trattative con possibili partner;
- con l'importante partner "Memoriav" è stato sottoscritto un accordo in base al quale al Network sono concesse maggiori competenze nella selezione di progetti di conservazione del "patrimoine" garantendogli così un migliore coordinamento tra le unità aziendali;
- altri potenziali di sinergia che tuttavia devono ancora essere elaborati consistono nella digitalizzazione "massiccia" (cassette Beta); nello scambio online con partner esterni; nell'amministrazione dei diritti della banca dati musicale; nel formato di scambio normalizzato (MXF); nella soluzione di back-up; nei depositi a lungo termine passivi; nel "know-how" e nel perfezionamento professionale nonché in una soluzione tecnica comune per la prossima generazione.

Compito dello studio "Plate-forme d'échange" è di esaminare il potenziale di risparmio in caso di apertura comune degli archivi per partner comuni. Grande potenziale risiede in particolare nella digitalizzazione di cassette (progetto "Beta Suisse"). Inizialmente le offerte erano di circa 30-40 euro/ora. Riunendo gli archivi è stato possibile ridurre il prezzo esterno a 19 euro/ora. Per circa 200'000 ore di cassette da digitalizzare e una differenza di prezzo di 10 - 20 franchi si può parlare di un potenziale di risparmio di oltre 2 milioni di franchi. Il risparmio rispetto a una soluzione interna comune (che per i costi completi dev'essere più economica della soluzione esterna) non può ancora essere quantificato in cifre.

Sintesi e valutazione

Il settore D+A è attualmente di competenza delle unità aziendali. Con un'infrastruttura e processi comuni è possibile realizzare sostanziali sinergie. È stato riconosciuto il problema del coordinamento a livello delle UA e sono state avviate diverse misure.

Secondo la valutazione del CDF, queste misure sono tuttavia ancora troppo timide. Nello statuto del Network D+A viene concesso esplicitamente alle unità aziendali il "rispetto dell'autonomia". Questa autonomia è costosa: dal punto di vista della singola unità aziendale ci sono sempre molte buone ragioni per una soluzione specifica per le UA. E proprio per i sistemi tecnici con una lunga durata di vita - i sistemi di archiviazione ne sono un esempio classico - , dal punto di vista delle singole unità aziendali non si giunge quasi mai al momento ideale per una soluzione comune. Se occorre ad esempio sostituire il sistema nella propria unità aziendale, forse i sistemi delle altre unità aziendali non corrispondono più alla tecnologia più moderna disponibile sul mercato. Una via d'uscita da questa impasse è possibile, secondo il CDF, solo se la Direzione generale fornisce alle unità aziendali tempi chiari entro i quali queste ultime sono tenute a unificarsi in un sistema comune e in processi comuni (ai sensi della raccomandazione 10.2.B). Anche in questo processo è possibile che soluzioni specifiche delle UA vengano considerate necessarie. In tal caso avranno tuttavia il carattere di un'eccezione che occorre continuamente controllare per verificare se è possibile trasporla in uno standard valido a livello aziendale.

8.2 Gestione degli immobili e delle locazioni

Tra le diverse voci di spesa accanto ai costi di programma e produzione il CDF ha scelto – per un'analisi approfondita – il settore immobili. Senza dubbio questa decisione è stata condizionata dalla considerazione che in questo ambito vi sono molte ragioni per interrogarsi su un impiego parsimonioso dei mezzi e su una gestione efficiente. Entrano in linea di conto in particolare i seguenti settori di costi:

- Nel 2004 i costi di locazione hanno raggiunto complessivamente un importo di circa 40 milioni di franchi. Di questi, 7 milioni di franchi sono stati destinati a locazioni verso terzi, 33 milioni di franchi invece erano locazioni fatturate internamente ad altre unità della SRG SSR.
- Nel 2004 gli immobili di proprietà della SRG SSR hanno cagionato lavori di manutenzione per un importo di circa 15 milioni di franchi.
- Nel 2004 gli investimenti in edifici e terreni sono ammontati a 13 milioni di franchi. Nei prossimi anni gli investimenti saranno più elevati. La pianificazione degli investimenti di SC Immo per il periodo fino al 2013 prevede investimenti annui pari a circa 50 milioni di franchi.

Attori e processi

Nel febbraio 2006, il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR ha approvato una nuova "Strategia immobiliare.08" che sostituisce la precedente strategia, molto generica, risalente al 2000. La Strategia immobiliare.08 chiarisce i seguenti punti: finalità ("garantire sedi e spazi"), principi ("concetto relativo all'utilizzo e all'esercizio, master plan e piano pluriennale"), condizioni quadro ("conservazione del valore e sviluppo degli immobili"), finanziamento ("sicurezza, redditività e sviluppo del valore") e organizzazione ("strutture professionali e chiare").

Le attività immobiliari della SRG SSR attraversano tutti i livelli gerarchici dell'azienda. Sono coinvolti nei processi a titolo di istanza decisionale, di approvazione o esecuzione le seguenti funzioni e i seguenti organi:

- Consiglio d'amministrazione: organo di vigilanza e istanza per l'approvazione del piano finanziario, del piano d'investimento e di investimenti singoli a partire da 2 milioni di franchi (i progetti fino a 2 milioni di franchi vengono eseguiti autonomamente da SC Immobilien);
- Comitato direttivo: approvazione di investimenti a partire da 2 milioni di franchi all'attenzione del CdA; strategia immobiliare come parte della strategia complessiva;
- Consigli d'amministrazione regionali: decisione provvisoria dal punto di vista delle UA in merito agli investimenti;
- Responsabile Finanze e Controlling: investitore, responsabile dell'intera consistenza patrimoniale della SRG SSR; committente di SC Immobilien e SC Logistik;
- Unità aziendali e unità organizzative: utenti / gestori / locatori; responsabili del servizio di portineria e della piccola manutenzione dell'edificio;
- Comitato di direzione Immobili: sorveglianza e coordinamento di progetti a partire da 2 milioni di franchi, reporting relativo ai progetti, controllo dei costi;
- MSC: Service Center Immobilien: rappresentanza della proprietà dell'edificio incaricata mediante SLA; svolge i ruoli della committenza e dell'istanza di esecuzione; responsabile dell'attuazione della strategia immobiliare e del portafoglio immobiliare (conservazione del valore, sviluppo della consistenza e direzione del progetto);
- MSC: Service Center Logistik: rappresentanza della proprietà dell'edificio incaricata mediante SLA per l'amministrazione degli immobili (responsabili delle locazioni e assicurazioni nonché della gestione delle superfici).

Come discusso nel settembre 2005 dall'Audit Committee, nel caso di singoli progetti edilizi ne consegue un rapporto di tensione tra la regione interessata e la Direzione generale SRG SSR. Nel caso di grandi progetti, l'unità aziendale e il consiglio d'amministrazione regionale si concentrano sugli impianti tecnici, mentre il Consiglio d'amministrazione della SRG SSR si occupa della costruzione, e manca pertanto una visione complessiva. Le unità aziendali possono pertanto presentare e attuare di conseguenza le loro specifiche richieste in base alle esigenze interne. La sostanziale decisione preliminare relativa agli investimenti viene presa attualmente a livello del consiglio d'amministrazione regionale. In tale contesto l'Audit Committee constata che un progetto può essere fermato in generale solo se il consiglio d'amministrazione regionale rifiuta la proposta della Direzione dell'UA. Se da un lato il Consiglio d'amministrazione centrale ha la competenza di respingere un progetto d'investimento approvato a livello regionale, di fatto, tuttavia, può trovarsi costretto a benedire la decisione regionale. Nell'Audit Committee è stata discussa l'eventualità di un ribaltamento del processo decisionale con una decisione sul progetto in generale presa prima a livello centrale, ovvero nel Consiglio d'amministrazione della SRG SSR. In tale contesto va notato che gli attuali processi prevedono che la prima decisione in merito all'approvazione del piano d'investimento venga presa presso il Consiglio d'amministrazione centrale. È possibile che i progetti contenuti nel piano d'investimento per questa prima decisione debbano essere elaborati e concretizzati in maniera ancora più decisa. In tale contesto potrebbe risultare opportuna anche la costituzione di un Comitato d'investimento del Consiglio d'amministrazione.

Oggetti immobiliari e investimenti

I 26 oggetti immobiliari di proprietà della SRG SSR presentano al 31.12.2002 un valore corrente complessivo di 542 milioni di franchi con un valore contabile di 515 milioni di franchi. I valori si basano sulle stime di valore corrente fatte da una società esterna. In base al loro parere, gli immobili della SRG SSR sono in generale in buono stato. Stando alle stime si constata che negli immobili non vi sono riserve nascoste.

Nel periodo dal 1999 al 2004 sono stati attivati 17 investimenti in terreni ed edifici per un'entità di volta in volta pari a oltre 2 milioni di franchi. Una breve analisi condotta dal CDF su investimenti selezionati casualmente ha condotto in un solo caso a una valutazione di costi superiori alla media: nella costruzione dell' "Ingresso e mensa aziendale" a Ginevra, i costi di 12 milioni di franchi sono da considerarsi eccessivi rispetto ad altri edifici di rappresentanza a Ginevra. I costi elevati risultano dal genere di costruzione; si tratta infatti di un edificio di rappresentanza con significativa infrastruttura e arredi interni. Nel periodo dal 1999 al 2004 non si sono registrate vendite sostanziali (disinvestimenti) di immobili.

La maggior parte degli investimenti è confluita in ristrutturazioni e in manutenzione intensiva. Molti degli immobili risalgono agli anni '80 e dovevano o devono ancora essere risanati (ad es. la torre di Ginevra [amianto], il grattacielo SR DRS a Zurigo, la Direzione generale a Berna). Inoltre, nuove tecniche di produzione o il potenziamento dei programmi comportano spesso anche misure di carattere edilizio (ad es. la radio per giovani VIRUS di Basilea, 3.3 milioni di franchi).

Da menzionare inoltre gli investimenti nei nuovi centri mediatici nelle regioni Ticino e Grigioni (9.4 risp. 26.4 mio. di franchi). Questi investimenti sono esempi tipici della "Svizzera federalista" alla base di SRG SSR *idée suisse* e sono in contrasto con la richiesta di parsimonioso impiego dei mezzi. La risposta del direttore RTR alla domanda che il CDF gli ha rivolto al riguardo illustra chiaramente questa situazione: *"Le minoranze non devono nascondersi ai margini della città ma presentarsi in pubblico. Il nuovo centro dei media sarà pertanto costruito in una situazione ideale al centro di Coira. Il terreno necessario è stato messo a disposizione dalla città in diritto di superficie. Nel medesimo edificio si trova il nuovo municipio di Coira."*

Secondo la valutazione del CDF, anche l'investimento della Business Unit Sport (BUS) di 2 milioni di franchi nel risanamento dell'edificio all'arrivo della discesa del Lauberhorn a Wangen quale riportato nelle prospettive finanziarie non è giustificabile con argomenti da ricondurre al federalismo. Per questo investimento anche l'Audit Committee del Consiglio d'amministrazione della SRG SSR ha già espresso i suoi dubbi.

L'Audit Committee critica anche diversi interventi edilizi di sicurezza richiesti da esperti esterni per un totale di 46 milioni di franchi da attuare nei prossimi 10 anni e raccomanda al Consiglio d'amministrazione di rivalutarli nuovamente.

Vi sono altre indicazioni che la SRG SSR si limiterà, non da ultimo per il deficit finanziario che si prospetta, a progetti di risanamento assolutamente necessari rinunciando a progetti di estensione e ristrutturazione "auspicabili". Il risanamento della mensa aziendale TSI, ad esempio, è stato notevolmente ridimensionato. Per il risanamento dell'edificio alla Giacomettistrasse 1/3 a Berna (sede di DG, MSC e swissinfo), il budget di oltre 30 milioni è stato ridotto a circa 3 milioni di franchi (v. prospettive finanziarie 2006-2010). Rimane da chiarire se si tratta di una rinuncia definitiva a questi investimenti o se i risanamenti sono solo stati rimandati. In base alle informazioni di Immo SC, il fabbisogno di risanamento è infatti dimostrato e indispensabile per il mantenimento del valore degli edifici. Dei "ritocchi di cosmesi" non costituirebbero una soluzione a lungo termine.

Oggetti in locazione

Questi oggetti sono dati in locazione sia da SC Immo (uffici, magazzini) sia dalle unità aziendali (locali di produzione). I costi per le locazioni (senza le locazioni fatturate all'interno del gruppo) sono stati, nel 2005, di 6.2 milioni di franchi, di cui quasi un terzo per l'affitto dei locali sostitutivi di "Charmilles" per gli spazi non utilizzabili durante i lavori di risanamento dall'amianto della "Tour" di Ginevra, di proprietà della SRG SSR.

Il CDF constata che le locazioni pagate nei centri di Basilea / Berna e Zurigo si situano nella media dei normali prezzi di mercato. Gli affitti nelle regioni marginali, invece, (ad es. Délémont, Disentis, Moutier) sono superiori ai prezzi di riferimento del monitoraggio immobiliare della ditta Wüest + Partner. Poiché si tratta tuttavia di superfici di dimensioni ridotte, l'incidenza in termini finanziari è ridotta.

Responsabili del Facility Management sono gli utenti, ovvero le unità aziendali. Questo vale ad esempio per la piccola manutenzione, per le prestazioni di pulizia, per i servizi di sicurezza. Tutte le sedi si occupano autonomamente della pulizia. La scelta dei fornitori delle prestazioni viene fatta in base a gare di appalto. Dalle informazioni fornite dalla SRG SSR, l'acquisto di energia (corrente) è da tempo ormai disciplinato mediante contratti quadro a livello aziendale.

Per quanto riguarda la concentrazione del "potere d'acquisto della SRG SSR", vi è una interfaccia con il progetto "Network Acquisti". Nel quadro di tale progetto è stato possibile realizzare sinora i seguenti risparmi legati alla gestione degli immobili:

- telefonia, risparmio di circa 1 milione di franchi;
- mobili (accordi concernenti le condizioni). Per un volume di acquisto di circa 3 milioni / anno si conseguono risparmi di circa 300'000 franchi all'anno;
- stazioni di rifornimento dell'acqua, risparmio di circa 5'000 franchi all'anno.

Progetti in fase avanzata sono:

- servizi di sicurezza (è prevista una gara d'appalto);
- servizi postali.

Sono inoltre in corso studi preliminari in merito a:

- contratti di servizio impianti antincendio /estintori;
- contratti di servizio ascensori, raffreddamento/aria condizionata;
- benzina, olio combustibile;
- telefonia (2° livello – Internet Provider).

Politica di attribuzione degli uffici

Il Comitato direttivo non ha emanato istruzioni circa i diritti di spazio spettanti ai dipendenti a seconda del livello e della funzione. Ogni unità aziendale o sottounità (dipartimento, redazione) definisce autonomamente le superfici necessarie e la relativa organizzazione presso la sede, a seconda dei compiti da svolgere.

Tenuto conto delle osservazioni fatte in occasione di riunioni e interviste, il CDF giunge alla conclusione che i diritti (anche quelli del top management) circa le dimensioni e l'organizzazione degli uffici non danno adito a osservazioni di alcun genere.

Il CDF non ha esaminato come sono organizzati i locali legati alla produzione.

Sintesi e valutazione

Il CDF considera la gestione immobiliare e delle locazioni della SRG SSR nel complesso mirata ed efficiente. In alcuni settori, però, si sospetta la presenza di costi legati all'organizzazione decentrata. Questo riguarda da un lato il processo decisionale relativo agli investimenti (cfr. a tale proposito la raccomandazione 10.2). Dall'altro, le locazioni decentrate di locali da parte delle diverse unità aziendali rendono più difficile una gestione ottimale degli spazi. Inoltre, tenuto conto dell'autonomia delle unità aziendali in materia di programmi, si potrebbero anche mettere a frutto delle sinergie. In tale contesto ci si deve porre ad esempio le seguenti domande: perché RSR/TSR non sfruttano i locali di SF/SR DRS a Zurigo? Perché la radio e la televisione non utilizzano locali comuni nelle regioni (ad es. RSR: Moutier, TSR: Délemont)? I costi di locazioni nelle singole sedi regionali sono comunque giustificate o ci sarebbero forse soluzioni più efficienti?

Raccomandazione 8.2

- A. Il Consiglio d'amministrazione SRG SSR deve istituire un Comitato d'investimento.
- B. La SRG SSR deve esaminare le possibilità di sinergia nella sua strategia in materia di contratti di locazione verso terzi, coordinando e amministrando centralmente il portafoglio di contratti.

9 Attività online e strategia multimediale

Gli sviluppi tecnologici sono legati alla diffusione di nuove forme di media. I confini tra mercati sinora segmentati si fanno sempre più labili. È quanto si va delineando soprattutto nel settore delle attività online, dove la SRG SSR e gli editori privati entrano in concorrenza diretta come fornitori di media online. Con questi presupposti non ci si stupirà se ultimamente gli editori criticano duramente le attività online della SRG SSR e in particolare il suo finanziamento mediante il canone. Il DATEC vorrebbe che il CDF tenesse conto, nella sua verifica, delle attività online della SRG SSR e analizzasse segnatamente gli aspetti legati al finanziamento tramite il canone. Inoltre il CDF dovrebbe individuare in quale misura potrebbero sorgere quesiti analoghi per offerte attuali o future del settore multimediale.

In tale contesto il CDF ha conferito mandato a IPMZ transfer; quanto illustrato di seguito si basa pertanto soprattutto sui risultati di tale indagine. Nel paragrafo 9.1 è presentata l'entità delle attività multimediali della SRG SSR in un confronto trasversale. Il background e le prospettive delle attività online della SRG SSR vengono discussi nel paragrafo 9.2.

9.1 Entità delle attività multimediali della SRG SSR in un confronto trasversale

Per le attività multimediali della SRG SSR sono poste qui di seguito in primo piano le prestazioni accessorie relative ai programmi offerte al pubblico (attività online). A titolo introduttivo si tratteranno inoltre brevemente anche le prestazioni accessorie non legate ai programmi.

9.1.1 Prestazioni accessorie non legate ai programmi

Prestazioni accessorie commerciali

Le prestazioni accessorie commerciali comprendono un'ampia gamma di possibili offerte ai livelli Business-to-Business (B2B) e Business-to-Consumer (B2C). Se ne distinguono tre in particolare:

- **TV digitale e utilizzo ripetuto di contenuti:** se dispone dei diritti necessari, la SRG SSR può vendere i contenuti da lei stessa prodotti a terzi interessati. Agli spettatori in Svizzera la vendita può avvenire solo sotto forma di una deduzione dei costi poiché tali contenuti sono stati pagati con i proventi del canoni radio-tv. A livello B2B, invece, potrebbe senz'altro esservi un interesse, ad esempio di aziende di telefonia mobile, per i prodotti della SRG SSR.
- **Mobile Content:** la vendita di contenuti mobili (per il download sui cellulari) è considerata in generale un'attività difficile. La quota principale è conseguita da SwissTXT Sport. Già le News, come seconda categoria più importante, non svolgono quasi più alcun ruolo. Per i contenuti mobili, il valore aggiunto per gli utenti non è altrettanto elevato che nel caso della comunicazione mobile. Sinora è la telefonia vocale a fare la parte del leone nell'attività dei grandi fornitori di telecomunicazione.
- **Mobile Services:** con la crisi sul mercato pubblicitario, le emittenti televisive commerciali cercano sempre più nuove fonti di guadagno. Si spiega così l'interesse in forte crescita per i cosiddetti Call Media Services o per i servizi a valore aggiunto di radio e televisione. Call Media definisce il collegamento tra offerte radiotelevisive dei media e servizi a valore aggiunto basati sulla telefonia per il quale esiste o la possibilità d'interazione a pagamento per gli utenti dei media oppure l'approntamento (perlopiù unico) e il conteggio di ulteriori contenuti. Call Media com-

prende in particolare giochi a premi, voting e sondaggi, hotline di candidati, info-hotline, servizi di consultazione di fax e chat con teletext.

Nel complesso le prestazioni accessorie commerciali costituiscono un ambito d'attività misto che le emittenti radiotelesive possono realizzare solo in collaborazione con terzi. Sinora la SRG SSR ha sviluppato queste prestazioni accessorie, sia a livello fattivo, sia a livello strategico, solo in modo puntuale e come prova pilota. Nemmeno per i prossimi anni è in vista un deciso alleggerimento del budget grazie a questi servizi (di una certa importanza sono attualmente solo i proventi dei servizi a valore aggiunto dell'unità SF, cfr. paragrafo 3.6.5). Tenuto conto di questa valutazione, nel seguito non si analizzano più approfonditamente le prestazioni accessorie commerciali. Convorrà comunque non perdere di vista la loro evoluzione.

Raccomandazione 9.1.1

A livello contabile, la SRG SSR deve separare chiaramente e documentare i costi & ricavi delle prestazioni accessorie commerciali.

Altre prestazioni accessorie

Nel quadro del mandato per l'estero swissinfo ha messo a disposizione degli svizzeri all'estero e degli stranieri interessati alla Svizzera e-mail-account gratuiti con indirizzo x.x@swissinfo.org. Questa misura era stata pensata come strumento di marketing ed era intesa per rafforzare il legame dei clienti con la pagina web di swissinfo. Nel 2004 i costi per questi e-mail account sono stati di circa 120'000 franchi, determinati da licenze per il programma di mail server, software di protezione antivirus, costi di manutenzione e ammortamenti dell'hardware. Questo servizio freemail ha condiviso il destino di molti altri free-mail-provider, subendo l'abuso degli account per spam e altre attività indesiderate. Ulteriori misure di sicurezza non sono sostenibili né oggettivamente né tenuto conto delle risorse di personale. Pertanto, dal maggio 2005 non si allestiscono più nuovi account (situazione aggiornata al maggio 2005: 67'300). Secondo il CDF, il servizio freemail dovrebbe essere interrotto. I costi sono relativamente contenuti, ma non se ne vede quasi il vantaggio (l'effetto del servizio freemail come strumento di fidelizzazione della clientela è dubbio).⁴³

9.1.2 Le attività online delle unità aziendali e delle società affiliate

Tutte le unità aziendali e alcune società affiliate della SRG SSR dispongono di offerte online nel senso di prestazioni riferite ai programmi (mezzi online).

Per **SwissTXT** è imminente una riorganizzazione nel quadro del progetto "Move". Attualmente SwissTXT offre integralmente i contenuti di Teletext anche in Internet. Con la digitalizzazione del segnale televisivo, la base tecnica di Teletext (impulso rivelatore) viene interamente modificata. Pertanto non è più possibile né opportuno portare avanti il servizio attuale. Per SwissTXT le possibilità di un "Super Teletext" come sarà quello offerto dalla televisione digitale schiudono una prospettiva futura che si basa sugli attuali punti di forza di questa società affiliata.

⁴³ Una presentazione e valutazione più esaustiva del servizio freemail di swissinfo si può trovare nel rapporto di Becker, Gechter & Partner (pag. 28seg.).

Swissinfo è stata attiva come pioniere di SRG SSR idée suisse, e nella strategia dal 2003 al 2008 aveva ricevuto il mandato di operare come centro di competenza e di know-how. Tenuto conto delle misure di risparmio deliberate dal Parlamento, Swissinfo ha subito delle pressioni finanziarie mitigate solamente nell'autunno 2005 con l'annuncio del legislatore di voler continuare a pagare una parte dei costi. Sebbene presso swissinfo le attività online facciano parte del core business, il sito web www.Swissinfo.org, costruito in maniera esemplare, ha fortemente risentito delle misure di risparmio, e le restrizioni in termini di budget rendono difficile mantenere i servizi. Nel complesso il progetto "Move" non sfrutta interamente il know-how di Swissinfo. Sono probabili costi complessivi più elevati, che tuttavia non è stato possibile calcolare nel quadro della presente verifica. In termini di contenuti, Swissinfo si rivolge agli svizzeri all'estero e alle persone che si trovano all'estero e che sono interessate alla Svizzera..

SR DRS concentra la propria offerta online sulla messa a disposizione delle trasmissioni radiofoniche in tutte le tecnologie necessarie. Ultimamente le trasmissioni "Echo der Zeit" sono disponibili anche come podcast (file audio richiamabili in Internet). SR DRS utilizzerà il centro multimediale, i cui locali si trovano presso la televisione, solo a titolo integrativo e continuerà a mettere sul World Wide Web i contenuti prodotti dagli studi dei giornali radio. Particolare successo lo riscuote il sito web di DRS3. La strategia di prodotto che accompagna i programmi di SR DRS Online limita la portata ai radioascoltatori, è difficile acquisire nuovi utenti di Internet.

All'inizio di dicembre 2005, **SF** si è dedicata a un rilancio del sito web che si trova ora all'indirizzo URL www.sf.tv. Il settore dedicato alle notizie è stato leggermente arricchito, sebbene continui a non costituire un portale di notizie completo. La strategia online è orientata alle trasmissioni, e questo limita il numero di utenti. Le trasmissioni televisive popolari riescono comunque a procurare una forte domanda online temporanea (ad es. "Music Star"). Il budget online dovrà essere fortemente aumentato nei prossimi anni. Il centro multimediale della Svizzera tedesca provvederà ad aumentare la parte dedicata all'informazione e a fornire quindi una spinta in termini di contenuti.

RSR ha in programma un ampliamento del settore delle news online non appena il servizio d'informazioni di base (Flux de Base) sarà operativo. Al centro della presenza online rimangono comunque i siti web delle trasmissioni. Attualmente tutte le produzioni proprie sono disponibili in streaming. La nuova strategia multimediale 2006-2008 metterà l'accento sull'apertura degli archivi della RSR, sul ruolo dell'interattività e sul rapporto TSR/RSR. RSR approfitta in grande misura del progetto "Move", che consentirà di rivalutare il settore delle news di RSR.

TSR è considerata, all'interno dell'azienda, il laboratorio futuristico. Il sito web di TSR utilizza tutti gli strumenti del mezzo online: video streaming ("Video à la carte"), meteo, archivio, forum, giochi a premi, blog, dossier relativi ad argomenti attuali ecc. Inoltre, "TSR.ch mobile" offre un servizio ticker per notizie, sport, meteo e programmi televisivi. TSR dà invece meno importanza al settore dell'intrattenimento. Nel complesso tsr.ch offre il servizio pubblico online, che convince gli utenti. I punti deboli riguardano i gruppi target più giovani e i siti web relativi alle trasmissioni.

RTSI concentra le proprie attività multimediali sui servizi di accompagnamento delle trasmissioni. L'offerta di notizie raggiunge a malapena il livello della concorrenza. RTSI Online offre approfondimenti anche per progetti che vanno oltre singole trasmissioni, ad esempio con il progetto cofinanziato "Navigastoria". RTSI Online beneficerà notevolmente di "Move" poiché vengono riunite le forze nell'ambito delle notizie. I problemi di carattere organizzativo sono minori rispetto alla Svizzera romanda e alla Svizzera tedesca.

RTR intende la propria attività online come servizio per tutte le persone di madre lingua retoromanica. RTR.ch è l'unica offerta online in questa lingua. Con mezzi finanziari minimi, RTR mette online i contenuti delle trasmissioni radiotelevisive e collabora con altri media della regione (anche con la casa editrice "Südostschweiz" di Coira). L'allestimento di un centro multimediale a Coira potrebbe essere di esempio per altre unità aziendali poiché solo lì le redazioni dei notiziari dei tre media – radio, televisione, online – lavoreranno in maniera integrata.

I siti web delle singole unità aziendali sono molto diversi gli uni dagli altri. Mentre Swissinfo e TSR offrono un gran numero di notizie d'attualità, sul sito web di SF DRS quest'offerta era ad esempio limitatissima (fino al rilancio del 5 dicembre 2005). Altrettanto diverso è l'utilizzo. Considerato che sinora non si dispone ancora di una procedura di rilevamento vincolante e standardizzata a livello internazionale, non è quasi possibile fare confronti tra le varie offerte online, anche rispetto a terzi. Le cifre a nostra disposizione mostrano comunque che il sito web di SF (prima del rilancio del dicembre 2005) presentava cifre d'utilizzo relativamente alte, ma dicono anche che gli utenti rimanevano sul sito web solo per poco tempo. Anche l'offerta online di TSR dimostra un alto gradimento del mercato. I costi per la presenza online delle unità aziendali sono pari, in media, all'1.1 per cento dei costi complessivi. Solo Swissinfo presenta una percentuale più elevata tenuto conto del mandato online (= core business), ma non può essere paragonata alle altre unità aziendali. Per i prossimi anni è previsto un ampliamento del budget per le offerte online, da mettere tuttavia in relazione con i guadagni auspicati in termini di efficienza che dovrebbero risultare dalla realizzazione di centri multimediali regionali (progetto "Move").

9.1.3 Servizi online di emittenti pubbliche all'estero

IPMZ transfer ha esaminato la situazione relativa ai servizi online di emittenti pubbliche in tre Paesi: Austria, Francia e Gran Bretagna. In tutti e tre i Paesi, i servizi online esaminati sono notevolmente più sviluppati dell'offerta online della SRG SSR (cfr. paragrafo 9.2.3).

Austria

L'Austria ha saputo riconoscere presto il segno dei tempi e, con ORF ON, ha realizzato un servizio online completo. Oltre ai servizi centrali forniti in una redazione online separata (separata anche fisicamente da quelle di radio e televisione), le singole trasmissioni e studi regionali forniscono contenuti per ORF ON. Il dibattito relativo all'ammissibilità giuridica dell'attività online in Austria nel frattempo si è andato spegnendo, non da ultimo perché l'ORF è stata disposta a fare qualche concessione alla concorrenza privata (giochi online rimossi dal sito web). ORF ON è incontestato leader del mercato online in Austria.

Francia

In Francia, con "France Télévisions Interactive" (FTVI) è stata fondata un'azienda autonoma per i servizi multimediali. FTVI funge in particolare da comunità di interessi delle singole emittenti o del gruppo nel complesso e risponde della produzione e gestione dei siti web delle singole emittenti nonché delle relative offerte nei settori Internet mobile, Teletext, Audiotel, SMS e televisione interattiva. L'attività di FTVI è finanziata in parte dai canoni radiotelevisivi e dai proventi della pubblicità online.

Gran Bretagna

Il sito completo bbc.co.uk funge, a livello internazionale, da esempio per l'integrazione del nuovo mezzo online nell'offerta complessiva di prodotti di un'emittente pubblica. L'offerta online copre in lungo e in largo sia il settore delle notizie d'attualità, sia le singole trasmissioni. Nel collegamento tra televisione e Internet la BBC vede il futuro dell'azienda. Alla strategia del "Building Public Value" è unito l'intento di conseguire i valori di servizio pubblico in un mondo digitale di sconfinata libertà di scelta dei consumatori. La BBC si considera una sorta di contrappeso che antepone l'interesse pubblico agli interessi di mercato.

9.2 Background e prospettive delle attività online della SRG SSR

9.2.1 Principi normativi

Con le sue attività online, la SRG SSR si spinge oltre la lettera del suo mandato, stabilito nella legge sulla radiotelevisione (LRTV) e nella Concessione. Questo tuttavia non stupirà se si considera che al momento della deliberazione della versione vigente della LRTV (1991) i servizi online erano ancora del tutto sconosciuti. A tale proposito, IPMZ transfer giunge alla conclusione che una valutazione dei principi normativi in base alla novità dell'offerta online può essere fatta solo generalmente in relazione alle disposizioni a cui mirano radio e televisione. Si constaterà a tale proposito che la presenza di radio e televisione in Internet contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di prestazione della SRG SSR nel complesso e quindi anche all'adempimento del suo mandato di servizio pubblico più in generale. Da questa prospettiva, le attività online delle emittenti radiotelevisive possono essere interpretate come misure ulteriori che devono contribuire in generale al raggiungimento degli obiettivi disciplinati dalla legge. La Concessione SRG SSR pone tuttavia dei limiti alle attività online. L'art. 10 stabilisce infatti che la SRG SSR è tenuta a utilizzare la quota di canoni assegnatale per coprire le spese di diffusione dei suoi programmi. Poiché, tuttavia, nella legge non si parla di servizi online ma solo di programmi radiotelevisivi, i proventi del canone possono essere impiegati solo per prestazioni di accompagnamento a questi programmi.

La nuova LRTV estende lo spettro di attività della SRG SSR. L'art. 25 della nuova LRTV autorizza la SRG SSR alla produzione e diffusione di programmi radiofonici e televisione e trasferisce la definizione dell'"ulteriore offerta editoriale" all'autorità concedente la concessione. Con ciò s'intendono, secondo il messaggio del Consiglio federale, anche i servizi online. La SRG SSR può utilizzare la propria quota dei canoni di ricezione per questa offerta.

L'attività online della SRG SSR appare quindi in grado di affrontare il futuro se l'autorità concedente ammetterà questa attività nella nuova Concessione. Le relative basi giuridiche sono date dalla nuova LRTV.

9.2.2 Servizi online dal punto di vista dell'Unione europea

Nell'Unione europea si sta attualmente discutendo l'ammissibilità del finanziamento tramite i canoni dei servizi online di emittenti radio-tv pubbliche. In linea di massima si sta delineando che per i servizi online si applicano le medesime norme UE sulle agevolazioni statali valide per la televisione. Il finanziamento mediante il canone è una sovvenzione statale, ma è comunque concesso a condizione che

- il mandato sia chiaramente definito;
- vengano svolte solo attività che corrispondono alle “esigenze democratiche, sociali e culturali di ogni società”;
- l’adempimento del mandato pubblico venga verificato da un’istanza indipendente;
- sia data la proporzionalità dei mezzi finanziari impiegati rispetto al mandato di programma;
- vi sia una contabilità separata, in maniera tale che si possa distinguere tra attività pubbliche e altre attività, e siano in vigore meccanismi adeguati che impediscono una sovracompensazione delle attività pubbliche.

La commissione UE, chiamata a rappresentare esigenze legate alla politica della concorrenza ma anche alla politica culturale, ammetterà anche in futuro attività online purché esse non vadano di molto oltre il mandato di servizio pubblico.

Per la Svizzera, non direttamente interessata, ciò significa un’ulteriore garanzia politica del principio introdotto dalla nuova LRTV in base al quale la SRG SSR può fornire prestazioni complementari (“ulteriore offerta editoriale”) e impiegare a tal fine anche il denaro proveniente dai canoni.

9.2.3 Strategia Added-Value della SRG SSR

Nel 2003, la SRG SSR ha sostanzialmente deciso, nella sua strategia valida fino al 2008, di offrire in Internet contenuti di carattere redazionale. In tal modo essa estende la propria offerta oltre la radio e la televisione (incluso Teletext). A livello internazionale la SRG SSR è rimasta indietro in termini di sviluppo. A differenza, ad esempio, della BBC e dell’ORF, la strategia online e multimediale della SRG SSR punta a fornire un “valore aggiunto” (added value) in Internet. La BBC e l’ORF hanno invece optato per un’offerta online completa che offre molto di più di un semplice vantaggio supplementare rispetto a radio e televisione.

La strategia globale Multimedia-Added-Value della SRG SSR deve mettere a frutto il potenziale specifico di Internet per soddisfare in maniera moderna e orientata alla clientela il mandato di prestazione, integrare in termini di contenuti e alleggerire i programmi radiotelevisivi. In veste di centro di servizi e competenze centrale, nella strategia 2003 - 2008 è stata costituita la webfactory Swissinfo/SRI. In riferimento ai contenuti online, la strategia Added-Value comprende molte cose, ma non esclude quasi niente. Nei colloqui tecnici tenuti da IPMZ, la SRG SSR è stata in grado di menzionare molti esempi di contenuti compatibili con Added-Value, mentre è stato difficile menzionarne i confini. Solo le offerte puramente commerciali non rientrano, secondo una valutazione unanime, in questo concetto.

Il CDF ha constatato che, in confronto a fornitori di servizio pubblico di altri Paesi europei, la SRG SSR persegue una strategia online piuttosto titubante. Al contempo ha valutato che nei prossimi anni il settore online e multimediale svolgerà un ruolo fondamentale per le prospettive di sviluppo della SRG SSR. Anche nell’interesse degli abbonati è importante che la SRG SSR possa sfruttare le relative prospettive di sviluppo.

Raccomandazione 9.2.3

Alla SRG SSR dovrebbe essere concesso un margine di manovra sufficiente per sviluppare la propria offerta online e multimediale. Da parte sua, il DATEC dovrebbe fare chiarezza adottando misure di accompagnamento.

Soluzione decentrata con diversi doppioni

Con la decisione di massima dell'Added-Value contraria alla realizzazione di un media online autonomo, la SRG SSR idée suisse ha implicitamente delegato la responsabilità relativa alla realizzazione online alle unità aziendali e alle società affiliate. I servizi online riferiti ai programmi possono essere realizzati solo dalle unità che sono responsabili anche dei programmi. Di conseguenza, ogni unità aziendale e società affiliata gestisce la propria presentazione online che si differenzia fortemente dalle altre in termini di organizzazione, forma, contenuto, approfondimento e qualità. Come pioniere, SRI/Swissinfo si è attivata per avere anche la guida tecnologica e di know-how nell'intero gruppo. Quasi tutte le unità aziendali hanno usufruito, in una forma o nell'altra, del know-how della "webfactory".

Il prezzo per il riconoscimento dell'autonomia delle unità aziendali nel settore multimediale è elevato. Non si riescono a evitare situazioni doppie, e questo si ripercuote ad esempio nell'utilizzo o nel mancato utilizzo del Content Management-Software XOBIX. Sinora, persino a livello tecnico non si è riuscito a imporre l'impiego di uno standard comune, per non parlare di un'immagine unitaria per gli utenti. Dal punto di vista del pubblico abbonato, la SRG SSR fornisce un vantaggio supplementare online rispetto ai singoli programmi radiotelevisivi. Non vi è un'offerta online completa in ogni lingua nazionale che sfrutti in maniera adeguata le molteplici possibilità del nuovo mezzo. In confronto ai tre Paesi qui analizzati, gli abbonati in Svizzera fruiscono di un'offerta online nettamente inferiore. L'attuazione di questa strategia avviene sulla base di un lungo processo interno che è infine sfociato nel progetto "Move". Per evitare doppioni nell'elaborazione del materiale di notizie, dalla primavera 2006 nelle redazioni televisive delle regioni linguistiche saranno realizzati dei centri multimediali che si compongono in sostanza dell'attuale personale SwissTXT. Lì viene prodotto il flusso di notizie di base che sarà disponibile in forma elaborata sui singoli siti web radiotelevisivi e sulle altre piattaforme digitali. Una collaborazione che vada oltre il settore delle notizie non è prevista da "Move", e tanto meno un obbligo relativo all'impiego di un Content Management Software unitario che aiuti a risparmiare.⁴⁴

9.2.4 Conclusione

L'impegno online della SRG SSR con la premessa dell'Added-value rappresenta, in un confronto internazionale, una strategia piuttosto difensiva. La leadership sul mercato online non è raggiunta né è peraltro un obiettivo strategico. Gli abbonati fruiscono di un servizio online sinora inferiore alla media internazionale. Parallelamente, la strategia dell'Added-Value soddisfa i principi federalisti della SRG SSR, e questo si ripercuote sull'ininterrotta autonomia delle unità aziendali. Il progetto "Move" coordina e migliora solo una piccola parte dell'intera offerta online. I doppioni, soprattutto nell'ambito della tecnica, non sono da escludere nemmeno in futuro. Il know-how realizzato presso Swissinfo non viene utilizzato in maniera ottimale nella strategia scelta o nell'attuazione.

L'organizzazione dell'offerta online è pertanto un ulteriore esempio di soluzioni decentrate con forti differenze regionali e un potenziale di sinergie non messo a frutto (cfr. più nel dettaglio 10).

Con la nuova LRTV si crea la base giuridica per le attività online della SRG SSR e per il relativo finanziamento mediante il canone.

⁴⁴ Il mandato del progetto "move" del 25.10.2005 risp. "Analisi sistemi principali Multimedia" del 6.01.2006 parlano a questo riguardo di un "rilevamento della situazione attuale" e dell'"elaborazione di proposte di attuazione nei settori Content Management Software, Streaming e Hosting".

Raccomandazione 9.2.4

La SRG SSR deve stilare i rendiconti finanziari relativi all'offerta online in modo equivalente a quelli stilati per l'offerta radio-tv.

10 Strutture decisionali e potenziali sinergie

Nei capitoli precedenti il CDF ha analizzato svariati settori e il problema di fondo che ne è via via emerso è sempre lo stesso: ognuna delle unità aziendali della SRG SSR opera diversamente dalle altre e costituisce un caso a sé. In questo capitolo si cercherà di approfondire meglio questa problematica citata già più volte, analizzando in quali settori è necessario applicare la logica delle decisioni centralizzate per garantire lo sfruttamento delle sinergie. Il paragrafo 10.1 propone un'analisi critica dell'attuale logica decisionale „dal basso verso l'alto“, mentre nel paragrafo 10.2 verrà spiegato perché nel settore tecnico-amministrativo è necessaria la logica contraria „dall'alto verso il basso“.

10.1 L'attuale logica decisionale

La logica decisionale della SRG SSR è attualmente improntata per lo più „dal basso verso l'alto“. Il principio di management della SRG SSR vuole che si decida il più possibile a livello decentralizzato e si riducano al minimo indispensabile le decisioni centralizzate. Questo principio nasce dall'idea che le decisioni sull'offerta di prestazioni debbano essere prese il più vicino possibile al mercato di riferimento. L'idea si rivela ampiamente appropriata per il settore dei programmi, mentre in quello tecnico-amministrativo si traduce in una miriade di soluzioni che differiscono da regione a regione e in costosi doppioni (cfr. gli esempi riportati sotto). Il risultato, inevitabile, è che le potenziali sinergie non vengono sfruttate a dovere.

Esempi della diversità tra regioni nel settore tecnico-amministrativo

- Informatica/contabilità: in generale viene usato il SAP, ma ogni unità aziendale ha sviluppato soluzioni proprie. Bisogna così gestire circa 70 interfacce (cfr. paragrafo 5.4.6).
- Archiviazione e documentazione: ogni unità aziendale ha un sistema diverso (cfr. paragrafo 8.1.2).
- Presenze online: finora le unità aziendali avevano piena autonomia, con il progetto „Move“ si crea un minimo di coordinamento, un allineamento degli standard è all'esame (cfr. paragrafo 9.1).
- Esempio locazioni: ogni unità aziendale può, su iniziativa propria, prendere in affitto spazi da terzi purché utili ai fini dei programmi (cfr. paragrafo 8.2).
- Esempio spese: i documenti per il regolamento spese erano finora una sessantina (10 regolamenti base e numerosi regolamenti supplementari) (cfr. paragrafo 7.6).
- Esempio benchmark stipendi: negli anni passati nella maggior parte delle unità aziendali sono stati elaborati benchmark degli stipendi, che sono però stati concepiti e strutturati in maniera diversa e non possono pertanto essere messi a confronto (cfr. capitolo 7).

La SRG SSR è consapevole del problema legato al mancato sfruttamento delle sinergie e ha avviato una serie di progetti per ovviare a questa carenza. Si tratta soprattutto della creazione di diversi Network per il coordinamento tra le singole unità aziendali (p.es. Network D+A, Network Acquisti, Network IT). Dato che questi Network funzionano su base consensuale, venendo meno il consenso vengono meno anche le competenze direttive.

In generale si può affermare che la direzione centrale (Direzione generale), pur avendo competenze direttive anche nei settori centrali tecnico-amministrativi (Finanze & Controlling, Tecnologia, Risorse umane, Informatica), di fatto non si può mai imporre contro la volontà delle unità aziendali. La struttura decentrata dell'organizzazione istituzionale rafforza la logica di delegare il più possibile le decisioni. Il fatto, già menzionato nel capitolo 4.3.1, che i responsabili delle unità aziendali siano subordinati, oltre che al Direttore generale, anche al consiglio d'amministrazione regionale e che i Presidenti dei consigli d'amministrazione regionali siedano dal canto loro nel Consiglio d'amministrazione centrale, ostacola in definitiva una competenza direttiva più forte della Direzione generale nei settori tecnico-amministrativi centrali. Ognuno dei Presidenti dei CdA regionali sarà ben felice di vedere che gli altri membri del CdA rispettano i suoi interessi regionali e eviterà quindi di andare contro gli interessi specifici di altre regioni. Facile quindi che le direttive centrali, benché necessarie, vengano bloccate. Nella sua raccomandazione, formulata nel paragrafo 5.2.3, il CDF invita il DATEC ad analizzare il problema.

10.2 Logica decisionale necessaria

Il CDF reputa necessario rivedere la logica decisionale nel settore tecnico-amministrativo: aumentare il più possibile le decisioni centralizzate e ridurre al minimo indispensabile le decisioni delegate a livello regionale. Vi sono tre categorie di decisioni che vengono prese a livello centrale:

- Direttive centrali dirette: sono la norma nei settori direttivi tecnico-amministrativi centrali (Finanze & Controlling, Tecnologia, Risorse umane, Informatica). Esempio: armonizzazione della contabilità analitica, che richiede indicazioni centrali per l'elaborazione dei dati, l'infrastruttura e i processi nelle unità aziendali.
- Direttiva centrale di condizioni quadro: quando, in questioni tecnico-amministrative, le realtà regionali o di programma assumono particolare rilievo, la direzione centrale può limitarsi a dettare alle unità aziendali delle condizioni quadro chiare mirate a soluzioni congiunte, soluzioni che vengono però decise dalle unità aziendali. Esempio: il settore Documentazione & Archiviazione. La direttiva centrale potrebbe p.es. essere che le unità aziendali devono mettersi d'accordo su un sistema comune entro una certa data.⁴⁵
- Controllo centrale di decisioni d'investimento: quando si ha a che fare con grossi investimenti, le decisioni sul progetto globale devono dapprima essere prese a livello centrale (Consiglio d'amministrazione SRG SSR), dopodiché il progetto viene inoltrato alle regioni dove viene sviluppato e attuato. Di per sé il Consiglio d'amministrazione, nell'approvare o rifiutare il piano d'investimenti dei progetti più importanti, fornisce già oggi una sua decisione su alcune questioni, di cui però non analizza mai a fondo il contenuto.

Nel settore dei programmi la logica di delegare il più possibile le decisioni si rivela appropriata per la notevole diversità dei mercati di riferimento. Il CDF, tuttavia, ritiene che sia possibile rafforzare il controllo e la direzione centrali anche in questo settore, senza pregiudicare l'autonomia di programma delle unità aziendali:

- Ogni volta che le decisioni di programma hanno conseguenze tecnico-amministrative occorre verificare con i servizi centrali se vi siano potenziali sinergie da sfruttare. Esempio: la necessità di utilizzare nuovi locali esterni è influenzata anche da decisioni di programma (quali corrispon-

⁴⁵ Anche nell'armonizzazione del sistema delle dispo (progetto New Dispo 2007) si è proceduto in questa maniera (cfr. paragrafo 5.4.6).

denti servono e dove). Un elenco comune di tutti i locali affittati consentirebbe di vedere dove vi sono potenziali sinergie da sfruttare (p.es. dove si potrebbe risparmiare riunendo i locali di diverse unità aziendali?).

- Nelle discussioni e nelle decisioni sull'attribuzione dei mezzi (cfr. paragrafo 3.1) devono essere considerati maggiormente gli elementi costitutivi di un mandato di prestazione interno. A livello dei generi di programma andrebbero per esempio fissati per ogni unità aziendale i valori di input e output da raggiungere. Dal profilo degli input si potrebbero ad esempio stabilire i valori per investimenti, dipendenti e mezzi finanziari, per l'output valori per la valorizzazione del servizio pubblico, reputazione, quota di mercato e costi per un punto percentuale di quota di mercato. Questa analisi sistematica dei singoli mandati di prestazione consentirebbe di ottimizzare la decisione su come impiegare le risorse – limitate – per diversi scopi, nell'ottica di un servizio pubblico vincente, e di adeguarla puntualmente attraverso il confronto obiettivo-risultato da svolgere su base corrente.

Raccomandazione 10.2

A. Nei settori direttivi centrali (Finanze & Controlling, Tecnologia, Risorse Umane, IT) la SRG SSR deve esercitare senza restrizioni la propria competenza di emanare direttive.

B. Nelle questioni in cui le realtà regionali o di programma hanno particolare rilievo, la SRG SSR deve imporre alle unità aziendali delle condizioni quadro chiare mirate a soluzioni congiunte, lasciando alle unità aziendali lo sviluppo concreto.

C. Gli investimenti importanti vanno subordinati in primo luogo a una decisione degli organi centrali della SRG SSR (a cura del Consiglio d'amministrazione SRG SSR oppure del suo Comitato d'investimento, cfr. raccomandazione 8.2.A) in merito al progetto globale. Tale decisione verrà poi elaborata e attuata a livello regionale.

D. La SRG SSR deve integrare maggiormente gli elementi costitutivi di un mandato di prestazione interno nelle discussioni e nelle decisioni sull'attribuzione dei mezzi.

11 Sorveglianza finanziaria

La sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR è il tema trattato in questo capitolo. Il paragrafo 11.1 illustra la regolamentazione attuale in materia di vigilanza finanziaria e quella prevista dall'avam-progetto della nuova LRTV. I risvolti pratici di questo modello vengono descritti e valutati nel paragrafo 11.2.

11.1 Regolamentazione della sorveglianza finanziaria

11.1.1 La regolamentazione attuale

La vigente LRTV disciplina la sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR nell'ambito della vigilanza in generale sulla radiotelevisione (cfr. estratti di cui sotto) e prevede in sostanza che il preventivo, i conti d'esercizio e il piano finanziario siano sottoposti annualmente all'approvazione dell'autorità di sorveglianza. L'autorità di sorveglianza si assicura inoltre che la gestione finanziaria segua i principi dell'economia aziendale. Il CDF può, su mandato speciale del DATEC, verificare la contabilità della SRG SSR (LRTV art. 56). L'ORTV nomina il DATEC come autorità di sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR. Il DATEC esercita la sorveglianza concreta prevalentemente attraverso l'Ufficio federale delle comunicazioni (UFCOM). La Concessione SRG SSR definisce le condizioni per la presentazione dei documenti da sottoporre all'approvazione dell'autorità di sorveglianza.

Attuale normativa di legge relativa alla sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR

LRTV vigente (del 21.06.1991)

Art. 56 Sorveglianza in generale

...

² Le emittenti che beneficiano di aliquote sui proventi delle tasse o di sussidi sottopongono annualmente all'approvazione dell'autorità di sorveglianza il preventivo e i conti d'esercizio e le presentano il piano finanziario a titolo informativo. Il piano finanziario della SSR deve essere approvato dall'autorità di sorveglianza.

³ L'autorità di sorveglianza si assicura che la gestione finanziaria segua i principi dell'economia aziendale. Per far questo, si basa sui dati comparativi esistenti nel settore.

⁴ L'autorità di sorveglianza può affidare al Controllo federale delle finanze il mandato di verificare la contabilità. La legge federale del 28 giugno 1967 sul Controllo federale delle finanze non è applicabile.

ORTV vigente (del 06.10.1997, stato 09.11.2004)

Art. 51 Competenza (sorveglianza generale)

...

² La sorveglianza finanziaria di cui all'articolo 56 capoversi 2-4 della legge compete:

- a. al Dipartimento nei confronti della SSR;
- b. all'Ufficio federale nei confronti delle emittenti che ricevono quote dei proventi delle tasse e sussidi;
- c. all'Ufficio federale, nei confronti della SSR per le attività internazionali in materia di programmi.

Concessione SRG SSR (stato 25 giugno 2003)

Art. 13 Sorveglianza finanziaria e controllo delle finanze

¹ La SRG SSR sottopone annualmente all'approvazione del Dipartimento:

- a. il conto annuale, entro il 30 giugno e

b. il preventivo e il piano finanziario, entro il 30 novembre.

² Su speciale mandato del Dipartimento, il Controllo federale delle finanze verifica la contabilità e gliene fa esclusivamente rapporto. Prima di conferire detto mandato, di massima il Dipartimento sente la SRG SSR.

Rapporto della CdG del Consiglio degli Stati

Nel 1997 la commissione della gestione (CdG) del Consiglio degli Stati si è occupata della questione della sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR (CdG Consiglio degli Stati 1997). In relazione al concetto di „economia aziendale“ e all’entità della verifica dell’efficienza la CdG è giunta alle seguenti conclusioni:

- Secondo la CdG il criterio dell’economia aziendale ai sensi dell’art. 56 cpv. 3 della LRTV comporta, per l’autorità di sorveglianza, difficoltà non sottovalutabili. L’efficienza, a differenza della regolarità, non può essere giudicata con parametri formali. Il concetto di gestione finanziaria secondo i principi dell’„economia aziendale“ non è definito nella LRTV. La legge specifica unicamente che la verifica deve essere fatta basandosi sui dati comparativi esistenti nel settore. La documentazione relativa alla LRTV non contiene nessun’altra spiegazione in merito. Sul concetto, per il quale la legge non fornisce una definizione, non è stata fatta chiarezza neanche nella pratica.
- Nel suo rapporto alla CdG il DATEC (al tempo ancora DFTCE) ha dichiarato che la sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR deve, „*attraverso la verifica del conto annuale, del bilancio e del piano finanziario, garantire una gestione secondo i principi dell’economia aziendale e di conseguenza un impiego parsimonioso dei mezzi pubblici (tasse di ricezione)*“. Secondo la CdG la questione da chiarire è come l’autorità di sorveglianza possa verificare se il canone venga impiegato in maniera oculata, parsimoniosa e efficiente, senza emettere un giudizio sui programmi, che sono per l’appunto i prodotti che con i mezzi di produzione (tasse di ricezione e altre risorse finanziarie) dovrebbero avere un rapporto adeguato. A seconda della definizione, la sorveglianza riguarda – talvolta più talvolta meno – il settore dei programmi. Un’interpretazione più ampia e un’eventuale critica finiscono molto rapidamente per toccare il settore dei programmi, settore in cui l’emittente deve disporre di autonomia.
- Secondo l’opinione della CdG, l’ampio margine d’interpretazione del termine male si concilia con il fatto che il criterio dell’„efficienza“ sia, in maniera più o meno chiara, in contrasto con l’autonomia di programma. La CdG ha constatato che il DATEC interpreta in maniera prettamente politica il concetto di efficienza: in questo modo, la gestione secondo i principi dell’economia aziendale è data anche quando si rende necessario, non senza rischi, un aumento del canone, interpretazione non condivisa dalla CdG.
- La CdG ha raccomandato al Consiglio federale di fissare regole vincolanti su come deve essere svolta la verifica dell’efficienza. Inoltre, ha reputato necessario che l’autorità di sorveglianza, nell’ambito della sua vigilanza statale, esegua controlli di sistema sull’efficacia degli organi di controllo interni alla SRG SSR e stabilisca su questa base i requisiti e la sorveglianza finanziaria dell’amministrazione. La CdG ha inoltre raccomandato di aumentare la spesa per i controlli dell’amministrazione nel caso in cui detti controlli di sistema rivelino che gli organi di controllo interni della SRG SSR non coprono a sufficienza le esigenze della sorveglianza finanziaria della Confederazione.

Nella sua risposta (Consiglio federale 1998), il Consiglio federale reputa opportuno che l’autorità di sorveglianza si adoperi per definire meglio, in collaborazione con la SRG SSR, il concetto giuridico di „principi di un’economia aziendale“. Ha stabilito tuttavia che l’ampio margine d’interpretazione

dell'espressione "gestione secondo i principi dell'economia aziendale" non ha mai indotto l'autorità di sorveglianza a intromettersi nell'autonomia in materia di programmi della SRG SSR. Il Consiglio federale concorda inoltre con la CdG che una regolamentazione più vincolante della collaborazione tra l'autorità di sorveglianza e gli organi della SRG SSR rafforzerebbe la posizione dell'autorità di sorveglianza. Infine, il Consiglio federale è d'accordo con la CdG nel dire che un riorientamento della sorveglianza della Confederazione sarebbe imprescindibile se i risultati dei controlli di sistema dovessero essere negativi.

Se si esamina l'attuale accordo tra il DATEC e la SRG SSR per la concretizzazione della sorveglianza finanziaria (vedere qui di seguito), si può dedurre che le indicazioni della CdG sono state recepite solo in parte.

Accordo tra il DATEC e la SRG SSR

Nell'„Accordo sulla sorveglianza finanziaria tra il DATEC e la SRG SSR“ del 9 aprile 2003 vengono concretizzati l'obbligo di informare e l'obbligo di sorveglianza, definiti solo a grandi linee nella legge, nell'ordinanza e nella concessione. Nella sezione „Esecuzione“ (paragrafo 2) vengono stabilite le seguenti regole:

2.1 Conto annuale, bilancio, piano finanziario

- La strategia finanziaria pluriennale della SRG SSR, che rappresenta la base di riferimento, deve puntare al pareggio sull'arco di un ciclo pluriennale. In singoli anni sono ammessi deficit.
- Il DATEC e la SRG SSR stabiliscono congiuntamente i parametri di riferimento rilevanti per la sorveglianza (p.es. il grado di finanziamento proprio, il limite di indebitamento).
- La SRG SSR fissa, di comune accordo con il DATEC, i rispettivi valori target.
- Divergenze sostanziali dai valori target devono indurre la SRG SSR a rivedere la strategia finanziaria; viene ripresa la procedura di voto con il DATEC.
- Vengono controllati il rispetto dei valori target fissati per i parametri di riferimento essenziali per la sorveglianza e l'adempimento delle disposizioni in materia di impiego del canone.

2.2 Controlli di sistema

- La SRG SSR incarica la Revisione interna o, se necessario, società di consulenza esterne, di effettuare regolarmente controlli di sistema.
- Il DATEC può, in caso di lacune dell'autoregolazione, affidare i controlli di sistema a società di consulenza.
- Il DATEC e la SRG SSR si scambiano i risultati più importanti.
- La SRG SSR ordina le raccomandazioni dei rapporti di controllo secondo le priorità; il DATEC ha diritto di essere consultato (raccomandazioni).
- La SRG SSR recepisce in tempo utile le raccomandazioni in progetti di ottimizzazione.
- La SRG SSR trasmette al DATEC i rapporti relativi ai progetti / i risultati delle verifiche.

2.3 Verifiche dell'efficienza

- L'obbligo di tenere un comportamento efficiente e la verifica del rispetto di tale obbligo rientrano in linea di principio nell'autoresponsabilizzazione della SRG SSR.
- Nelle sue verifiche il DATEC si basa in prima linea sui rendiconti della SRG SSR, tra cui anche le risposte che il DATEC ha ricevuto dalla SRG SSR in merito a domande complementari.

- Ulteriori verifiche dell'efficienza da parte del DATEC fanno sorgere il sospetto fondato di comportamento non efficiente da parte della SRG SSR.
- Le verifiche dell'efficienza svolte dal DATEC non devono riguardare la produzione e la preparazione dei programmi. Non sono ammessi meri controlli d'opportunità.
- L'onere della prova del comportamento inefficiente spetta al DATEC.
- Si applica la legge federale sulla procedura amministrativa.

11.1.2 Regolamentazione nella nuova LRTV

La nuova LRTV disciplina diversamente e più concretamente, rispetto al diritto vigente, le disposizioni in materia di sorveglianza finanziaria (cfr. estratti di cui sotto). Il DATEC verifica se la SRG SSR e le società ad essa affiliate rispettano i principi di impiego dei mezzi finanziari sanciti nell'art. 35. Per fare ciò, si serve in primo luogo della relazione del Consiglio d'amministrazione. Il DATEC può inoltre chiedere informazioni complementari. Determinante, a tal proposito, è l'art. 17 LRTV, secondo cui le emittenti sono tenute a fornire le informazioni e i documenti necessari all'esercizio delle attività di vigilanza. Nel rispetto dei diritti fondamentali della SRG SSR, le verifiche in loco sono possibili solo se vi è fondato sospetto che la SRG SSR abbia violato le disposizioni in materia finanziaria o se la SRG SSR non fornisce le informazioni che le sono state richieste. In questi casi può essere consultato anche il CDF. Non sono comunque ammessi controlli d'opportunità.

Futura regolamentazione della sorveglianza finanziaria sulla SRG SSR

Nuova LRTV (del 24 marzo 2006)

Art. 35 Impiego dei mezzi finanziari

¹ La SSR e le aziende di cui essa detiene il controllo gestiscono le loro finanze secondo i principi riconosciuti della miglior prassi. Esse operano secondo criteri economici, impiegano i mezzi finanziari in modo conforme alle prescrizioni e provvedono a mantenere a lungo termine la sostanza dell'azienda, in funzione dell'adempimento del loro mandato.

...

Art. 36 Sorveglianza finanziaria

¹ La SSR e le aziende di cui essa detiene il controllo tengono la loro contabilità secondo le prescrizioni applicabili alle società anonime e secondo gli standard in materia di bilancio riconosciuti dalle borse svizzere.

² Esse tengono conti separati per le attività che servono all'adempimento del mandato di prestazioni connesso alla concessione e per le altre attività.

³ Il Consiglio d'amministrazione della SSR notifica ogni anno al Dipartimento:

a. il conto di gruppo;

b. il conto annuale, il preventivo, la pianificazione finanziaria e la relazione annuale della SSR e delle aziende di cui essa detiene il controllo.

⁴ Il Dipartimento esamina la gestione finanziaria della SSR in base alla relazione del Consiglio d'amministrazione. Può chiedere informazioni complementari. In particolare, può esigere informazioni dal Consiglio d'amministrazione della SSR e dagli organi incaricati della direzione strategica delle aziende controllate su come hanno assunto la loro responsabilità.

⁵ Il Dipartimento può svolgere verifiche in loco presso la SSR e le aziende di cui essa detiene il controllo, se:

a. la relazione è lacunosa e la SSR, nonostante l'invito del Dipartimento, non ha fornito informazioni sufficienti entro il termine impartito; o

b. vi è fondato sospetto che la SSR o una delle aziende di cui essa detiene il controllo non abbia adempiuto gli obblighi di cui all'articolo 35 capoverso 1.

⁶ Il Dipartimento può incaricare il Controllo federale delle finanze oppure altri periti di verificare le finanze della SSR, alle

condizioni previste nel capoverso 5. La legge del 28 giugno 1967 sul Controllo delle finanze non è applicabile.

⁷ Non sono ammessi meri controlli d'opportunità.

11.2 Valutazione e necessità di agire

Sulla base di un'analisi degli ultimi rapporti di verifica dell'UFCOM, il CDF giunge alla conclusione che la vigilanza finanziaria statale sulla SRG SSR è, nella sua forma attuale, poco efficace. Ciò è dovuto principalmente al fatto che, benché la vigente LRTV preveda la verifica dell'efficienza della gestione, i mezzi a disposizione non ne consentono lo svolgimento. Di norma la sorveglianza finanziaria può fondarsi unicamente sul conto annuale, sul preventivo e sulla pianificazione finanziaria, documenti che però non permettono di giudicare realmente l'efficienza. Nell'accordo tra il DATEC e la SRG SSR ogni ulteriore verifica dell'efficienza è subordinata al sospetto fondato di un comportamento inefficiente. Solitamente, però, la motivazione di un sospetto si basa necessariamente su altri documenti (p.es. la contabilità analitica).

L'insufficiente copertura giuridica sulla materia ha creato inoltre confusione sul grado auspicabile di approfondimento delle verifiche, nonché differenze di coordinamento e interpretazione tra il DATEC e l'UFCOM. Alcuni passaggi dei rapporti di verifica dell'UFCOM lasciano trasparire una certa frustrazione, se non addirittura rassegnazione.

Secondo il CDF la nuova LRTV rende obsoleto l'accordo attualmente in vigore tra il DATEC e l'UFCOM. Per il CDF l'accordo andrebbe annullato. In virtù della nuova LRTV si rende necessaria una ridefinizione delle regole concrete.

Per non anticipare i risultati della verifica del CDF e evitare incongruenze, il DATEC ha rinviato la consegna dei conti annuali 2003 e 2004 e del preventivo 2005. Questa decisione non è indolore: da un lato la SRG SSR rischia di subire danni legati alle valutazioni esterne (p.es. da parte delle banche) e dall'altro gli organi preposti alla sorveglianza finanziaria non possono intervenire tempestivamente con azioni correttive a causa del ritardo che viene a crearsi. Per quanto riguarda il ritardo ci si pone una domanda basilare: che funzione dovrebbe avere la consegna del conto annuale e del preventivo?

Conclusioni

Le attività di sorveglianza finanziaria esercitate dal DATEC e dall'UFCOM sono – secondo il parere del CDF – poco efficaci. In base agli obblighi d'informazione e di sorveglianza definiti in chiave restrittiva nella legge, nella concessione e nell'accordo, la verifica dell'efficienza della gestione finanziaria sancita dalla LRTV non è possibile fintantoché non sussiste il sospetto fondato di un comportamento inefficiente, che fa scattare un'ulteriore verifica dell'efficienza. Se, come accaduto negli ultimi anni, la sorveglianza finanziaria potrà basarsi unicamente sul conto annuale, sul bilancio preventivo e sulle prospettive finanziarie, essa non fornirà nessuna informazione aggiuntiva sull'efficienza della gestione rispetto alla verifica dell'organo di controllo esterno (cfr. paragrafo 5.2.6).

Secondo il CDF, il DATEC potrebbe ricorrere più spesso allo strumento delle verifiche supplementari dell'efficienza, strumento rimasto finora praticamente inutilizzato. Sulla base del presente rapporto del CDF, il "fondato sospetto di comportamento inefficiente da parte della SRG SSR", requisito necessario secondo l'accordo in vigore, è dato in riferimento allo sfruttamento insufficiente delle sinergie. Secondo l'opinione del CDF, il DATEC ha qui la possibilità di svolgere verifiche

supplementari dell'efficienza, a maggior ragione se la SRG SSR non è in grado di documentare chiari progressi verso uno sfruttamento migliore delle sinergie. In futuro il sospetto fondato di comportamento non sufficientemente efficiente potrebbe emergere per altro anche in riferimento alle informazioni complementari di cui all'art. 36 cpv. 4 della nuova LRTV.

Le regole concrete della sorveglianza finanziaria sono da ridefinire sulla base della nuova LRTV, che rende tra l'altro obsoleto l'accordo attualmente in vigore.

Raccomandazione 11.2

Nell'ambito della sorveglianza finanziaria, il DATEC deve avvalersi maggiormente della facoltà di effettuare verifiche dell'efficienza. Un sospetto fondato di comportamento non efficiente si prefigura in particolare qualora la SRG SSR non sia in grado di documentare netti progressi nello sfruttare maggiormente le sinergie.

12 Procedura di determinazione del fabbisogno finanziario della SRG SSR

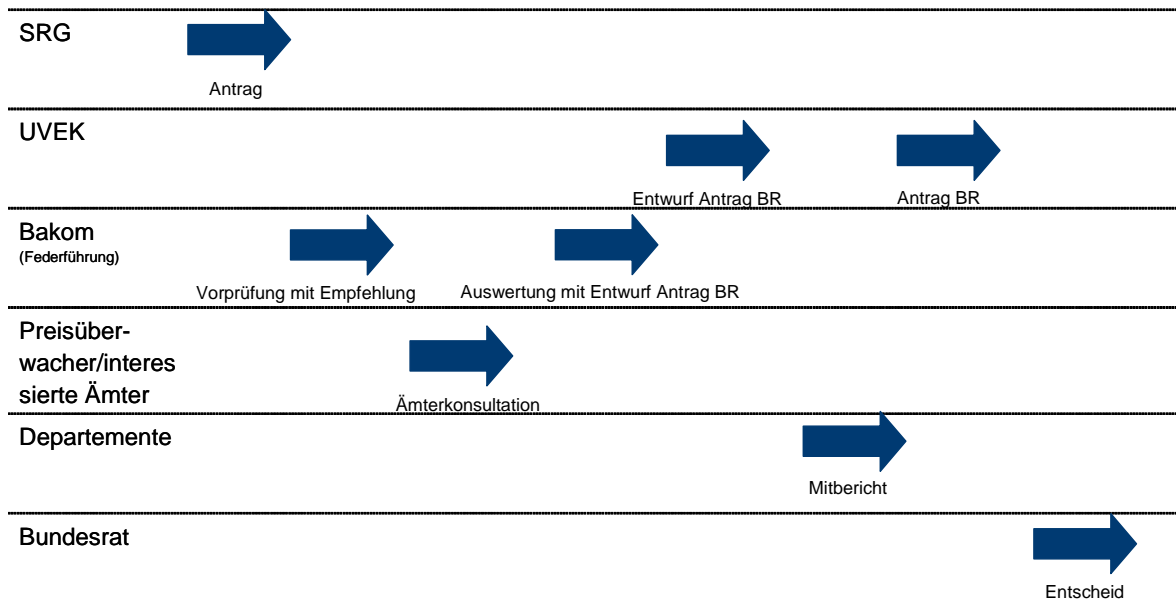
Nell'ottica del futuro processo di determinazione del fabbisogno finanziario della SRG SSR, al DATEC premeva che nell'ambito del suo rapporto il CDF esaminasse anche quali strumenti e criteri si prestino a questo tipo di valutazione, fornendo elementi strumentali che il DATEC e la SRG SSR, in un rapporto di concertazione, potrebbero trasformare in una vera e propria procedura. A tal scopo il CDF ha conferito un mandato alla Ernst & Young AG: le spiegazioni che seguono si basano sui risultati emersi in questo contesto.

Nel paragrafo 12.1 viene descritto e valutato l'attuale sistema del canone radio-tv. I metodi e i principi adottati per determinare il fabbisogno di tasse di ricezione e il fabbisogno di mezzi sono illustrati nel paragrafo 12.2, mentre in 12.3 si discute su come la SRG SSR potrebbe presentare e documentare il suo fabbisogno finanziario. Le conclusioni su come procedere in futuro vengono tratte nel paragrafo 12.4.

12.1 Sistema attuale del canone radio-tv

I passaggi fondamentali del processo di adeguamento delle tasse di ricezione radiotelevisive sono illustrati nella **Figura 54**. Il processo, che inizia con la presentazione della richiesta e si conclude con la decisione del Consiglio federale, dura circa sei mesi.

Figura 54: Processo di adeguamento delle tasse di ricezione



L'iniziativa di avviare il processo di adeguamento spetta alla SRG SSR. In base alle sue esigenze finanziarie e a valutazioni politiche, essa decide in che momento inoltrare la richiesta di adeguamento del canone (la Concessione SRG SSR prevede che essa possa proporre un adeguamento delle tasse di ricezione di massima ogni due anni, ma negli ultimi anni gli intervalli tra una richiesta e l'altra sono stati molto più lunghi). La richiesta di adeguamento del canone viene presentata al DATEC, che provvede ad inoltrarla all'UFCOM, l'ufficio competente in materia. L'UFCOM, sentito il

Sorvegliante dei prezzi, avvia una consultazione interna negli uffici della Confederazione. Il parere del Sorvegliante ha un ruolo fondamentale. Egli, in base alle sue stime, prevede circa 20 giorni/uomo per esaminare la richiesta di adeguamento e rimette un rapporto sui cui la SRG SSR non può prendere posizione.

Successivamente l'UFCOM valuta i pareri degli uffici consultati e, insieme al DATEC, elabora la richiesta da sottoporre al Consiglio federale il quale, prima di prendere la decisione definitiva, avvia la procedura di corapporto.

Il processo di adeguamento del canone implica tutta una serie di attività preparatorie e di ridefinizione in seno alla SRG SSR. Possiamo riassumerle così:

- Tappa 1 (primo trimestre): esame della strategia : adeguamento di obiettivi generali, analisi della situazione finanziaria, verifica di misure e progetti speciali, verifica e adattamento dei parametri, discussione sulla strategia nel Comitato direttivo, aggiornamento della pianificazione finanziaria continua.
- Tappa 2: decisione preliminare del Comitato direttivo e del Consiglio d'amministrazione della SRG SSR in merito alla necessità di presentare una richiesta di adeguamento del canone.
- Tappa 3: comunicazione al DATEC/UFCOM dell'aumento ipotizzato; studio di fattibilità.
- Tappa 4 (giugno): istruzioni per il budget e direttive per la pianificazione finanziaria; decisione a livello di Consiglio d'amministrazione della SRG SSR.
- Tappa 5 (giugno/settembre): avvio del processo budgetario e pianificazione finanziaria (pianificazione dettagliata sulla base della pianificazione finanziaria continua e delle istruzioni del Consiglio d'amministrazione); rapporto sul budget e piano finanziario al DATEC e all'UFCOM entro la fine di novembre.
- Tappa 6 (primavera dell'anno successivo): elaborazione della richiesta formale incl. documenti.
- Tappa 7 (aprile): approvazione da parte del Consiglio centrale della SRG SSR del rapporto concernente la richiesta di adeguamento del canone.
- Tappa 8 (aprile): presentazione della richiesta al DATEC.
- Tappa 9: procedimento amministrativo interno (SG DATEC, UFCOM, Sorvegliante dei prezzi, uffici, corapporti dipartimenti, decisione del Consiglio federale; durata ca. 6 mesi).
- Tappa 10: apertura decisione del Consiglio federale (fine settembre).
- Tappa 11: adeguamento del sistema da parte della Billag (durata: 2 mesi).
- Tappa 12 (1° gennaio): entrata in vigore dell'adeguamento dei canoni.

L'attuale procedimento di valutazione dell'importo del canone ha diversi punti deboli. La richiesta di adeguamento della SRG SSR si limita a presentare i tipi di costo. I centri di costo (unità aziendali, reti) e i centri di profitto (generi di programmi) non sono visibili. L'evoluzione dell'offerta di prestazioni della SRG SSR e i risparmi conseguiti attraverso gli incrementi di produttività dall'ultimo aumento del canone sono rappresentati solo parzialmente. Le richieste della SRG SSR non consentono, o solo limitatamente, di capire quale sia l'impatto sul fabbisogno di tasse di ricezione. Impossibile poi, basandosi unicamente sulle informazioni fornite, giudicare dal punto di vista dell'efficienza l'impiego dei proventi del canone da parte della SRG SSR. Nei loro pareri il Sorvegliante dei prezzi, l'UFCOM e gli altri uffici consultati esaminano quindi esclusivamente la plausibilità delle previsioni della SRG SSR sull'evoluzione dei costi (per tipo di costo) e delle stime sui ricavi della SRG SSR provenienti da tasse di ricezione radio-tv, pubblicità e sponsorizzazione. I docu-

menti presentati finora nell'ambito della richiesta di adeguamento del canone non consentono di fare un'analisi precisa né sull'evoluzione dell'offerta di prestazioni né sui costi dei prodotti.

12.2 Uno sguardo ai metodi e ai principi

12.2.1 Principi teorici

Per determinare l'importo dei canoni radiotelevisivi esistono diversi approcci teorici, quasi tutti legati a notevoli problemi pratici.

Finanziamento del servizio pubblico

I proventi del canone indennizzano l'emittente radiotelevisiva per i contenuti di programma che essa produce conformemente al mandato legale conferitole (servizio pubblico), ma che non produrrebbe in un mercato libero, non regolamentato. Sono i costi di questi contenuti di programma a determinare l'importo del canone. La difficoltà di questo approccio è che non esiste una definizione di servizio pubblico avente validità generale.

Benchmarking

L'importo del canone si orienta ai prezzi di prodotti equivalenti. Come riferimento vengono prese soprattutto le tasse di ricezione di emittenti radiotelevisive estere. Il problema in questo caso è nell'applicazione: la diversità delle situazioni nei singoli Paesi potrebbe in effetti giustificare una diversità degli importi del canone.

Costi standard

Sulla base di indagini condotte tra emittenti radiotelevisive viene fissato un valore standard per unità produttiva, ad esempio per ora di trasmissione radiofonica o televisiva. Moltiplicando il numero di unità produttive per il valore standard si ottengono i costi standard, da cui vengono dedotti i ricavi standard. La differenza determina l'importo del canone. Il problema di questo approccio è che i costi divergono profondamente a seconda del genere di programma.

Costi pianificati

Costi e ricavi vengono pronosticati sulla base di analisi di mercato e prospettive finanziarie. La differenza pronosticata, ovvero i costi scoperti, determina l'importo del canone. Il problema in questo caso è sapere come effettuare un pronostico adeguato di costi e ricavi.

Copertura del disavanzo, analisi del passato

Vengono analizzati i risultati dei conti passati. L'importo del canone è calcolato sulla base della differenza tra costi e ricavi (tasse di ricezione escluse) degli ultimi anni. Se si considerano solo i costi e i ricavi effettivi, i risultati sono poco attendibili. Se i costi e i ricavi vengono corretti, il problema è capire come apportare correzioni adeguate.

Metodo orientato alla domanda

Tutti i metodi descritti finora si basano sull'offerta nel mercato radiotelevisivo e sui costi legati alla produzione dell'offerta. Un'altra ipotesi sarebbe quella di determinare l'importo del canone sulla

base della domanda effettiva del pubblico. Come indicatore della domanda si potrebbe usare per esempio la quota di mercato. Una quota di mercato crescente comporterebbe un aumento del canone e viceversa. Questa ipotesi contrasta con il principio del servizio pubblico.

Aggiornamento progressivo nel tempo (indicizzazione)

Partendo da un anno base, si osserva l'evoluzione dei costi delle risorse (personale, contenuti di programma, infrastrutture ecc.) nel settore radiotelevisivo. I costi vengono aggiornati sulla base di questo indice. La difficoltà consiste nell'identificare il giusto indice e fare una proiezione corretta per il futuro.

12.2.2 Sistemi di adeguamento del canone in altri Paesi

Il rapporto della Ernst & Young illustra i procedimenti di adeguamento del canone adottati in altri Paesi. Di particolare interesse si rivelano quelli di Gran Bretagna e Germania.

Gran Bretagna

In Gran Bretagna la procedura di adeguamento del canone si basa sulla proposta della Commissione Peacock, convocata nel 1986 dal Governo Thatcher. Questo metodo, assai semplice, parte dal presupposto che le prestazioni di contenuto della BBC non possono essere verificate. Il canone segue piuttosto il prezzo al consumo (Retail Price Index RPI). In sostanza la variazione annua del canone dipende dall'andamento di questo prezzo. Il Governo stabilisce poi un coefficiente di correzione X. L'aumento o la diminuzione annua del canone corrisponde al tasso percentuale del RPI meno il coefficiente di correzione X. Questo coefficiente rispecchia le stime del Governo sui possibili incrementi di produttività da parte della BBC. X viene di volta in volta fissato per un periodo di diversi anni. Per fare ciò il Governo si basa in prevalenza su una verifica dell'efficienza eseguita presso la BBC da una società esterna. Il procedimento britannico si basa su un approccio globale: fornisce alla BBC sicurezza pianificatoria poiché le permette di sapere già con un certo anticipo come si svilupperà l'importo del canone nel successivo periodo.

Germania

Si tratta del metodo più sofisticato: per determinare l'importo del canone ci si avvale di una procedura in tre fasi. In una prima fase le emittenti radiotelevisive (ARD e ZDF) comunicano le loro richieste di adeguamento alla Commissione incaricata di determinare il fabbisogno finanziario delle emittenti radiotelevisive (KEF). Questa commissione è composta da 16 membri, nominati dai Länder e provenienti dai settori dell'economia, della tecnica, dei media e dalle corti dei conti. Nella seconda fase la KEF esamina se le richieste rimangono nell'ambito del mandato radiotelevisivo, se sono rispettati i principi di efficienza e impiego parsimonioso dei mezzi, prendendo posizione in merito all'entità del fabbisogno di tasse di ricezione comunicatole. Nella terza fase, sulla base di questa presa di posizione, viene infine fissato l'importo del canone radiotelevisivo in un accordo federale tra i Länder. Eventuali deroghe al canone proposto devono essere debitamente motivate e discusse con le emittenti radiotelevisive e la KEF. Ogni quattro anni la KEF presenta un rapporto sul canone (l'ultimo KEF 2003a). Dopo due anni dall'uscita di questo rapporto la KEF redige regolarmente un rapporto intermedio (l'ultimo KEF 2005).

La KEF, in collaborazione con le emittenti radiofoniche riunite nell'ARD e la Zweiten Deutschen Fernsehen, ha sviluppato una procedura speciale per la valutazione dell'adeguamento del canone:

si tratta di un procedimento di revisione e calcolo integrato basato sugli indici, ovvero il cosiddetto "Indexgestützte Integrierte Prüf- und Berechnungsverfahren" (IIVF, cfr. KEF 2003b). Questo metodo, che coniuga indicizzazioni e costi pianificati, prevede la determinazione del fabbisogno finanziario attraverso tre tappe chiave ben distinte e separate tra di loro, ma determinate l'una sulla base dell'altra:

- Tappa A: determinazione del fabbisogno finanziario per coprire i costi di conservazione dell'offerta. Il procedimento impiegato, basato su indici, è stato messo a punto appositamente per questa procedura.
- Tappa B: determinazione del fabbisogno finanziario per coprire i costi di sviluppo dell'offerta. Il fabbisogno viene determinato con una procedura a parte, sotto forma di proposte di progetti specifici.
- Tappa C: determinazione della diminuzione del fabbisogno finanziario sulla base di potenziali risparmi legati all'efficienza e all'impiego parsimonioso dei mezzi. Vengono quantificati e valutati i potenziali legati all'incremento della produttività.

Oltre a queste tre tappe fondamentali la procedura prevede altre passaggi intermedi. L'integrazione dei risultati di tutti i passaggi di verifica nel loro ordine sistematico fornisce una rappresentazione oggettiva (trasparente), comprensibile anche a terzi, del fabbisogno finanziario delle emittenti radiotelevisive.

Il metodo della KEF cerca in sostanza di mettere in relazione diversi parametri ed evoluzioni, e di ricondurli alle tre componenti principali:

- mantenimento dell'offerta di prestazioni preesistente,
- sviluppo di nuovi progetti (aumento del volume delle prestazioni),
- incrementi della produttività (riduzione dei costi per lo stesso volume di prestazioni).

12.2.3 Elementi costitutivi della procedura di adeguamento

Il rapporto di Ernst & Young prende in esame diversi elementi costitutivi in base ai quali strutturare la procedura di adeguamento. Di seguito sono presentati solo quelli rilevanti per il processo di determinazione del fabbisogno finanziario della SRG SSR.

Fissazione della periodicità

La proposta è di procedere all'adeguamento del canone ogni quattro anni, per fornire maggiori garanzie e una migliore verificabilità dei dati (conoscendo in anticipo il periodo di tempo si possono svolgere valutazioni e analisi comparative tra le evoluzioni pronosticate e quelle effettive). Questa scadenza quadriennale, che nel sistema politico svizzero viene abitualmente adottata per molte altre importanti decisioni, rispecchia per altro la ciclicità dei quattro maggiori eventi sportivi che, in termini di costi, hanno un notevole impatto sulla SRG SSR. Considerata l'elevata quota di capitale proprio della SRG SSR (cfr. paragrafo 3.2.3), i 4 anni sono un periodo accettabile.

Anticipo

La decisione del Consiglio federale sull'importo del canone potrebbe essere presa con un certo anticipo, per esempio un anno prima della sua reale entrata in vigore. Questo accorgimento consentirebbe alla SRG SSR di prendere le decisioni aziendali sulla base dei mezzi finanziari disponibili. Lo svantaggio potrebbe essere che a causa di questo anticipo le informazioni su cui si basa la

decisione del Consiglio federale rischiano di non essere più attuali in riferimento al periodo del nuovo canone. Questo rischio potrebbe essere evitato se la sorveglianza finanziaria annuale da parte della Confederazione si basasse sugli stessi principi.

12.3 Documentazione della SRG SSR e tipo di analisi

Il rapporto di Ernst & Young propone tre varianti delle informazioni che la SRG SSR deve fornire con la presentazione del suo fabbisogno finanziario. Questi dati rappresentano la base di valutazione delle decisioni delle autorità federali e la base per l'esercizio degli obblighi in materia di sorveglianza. Si raccomanda che il contenuto di questa documentazione venga deciso tra il DA-TEC e la SRG SSR.⁴⁶ I tre scenari sono descritti nel dettaglio nel paragrafo 14.5 (dell'Allegato).

Dall'analisi approfondita e dalla discussione tra il CDF e Ernst & Young è emerso che allo stadio attuale non è possibile implementare integralmente una delle varianti descritte nell'Allegato. In seguito Ernst & Young ha sviluppato un concetto applicativo che abbina elementi della procedura IIVF impiegata in Germania e elementi del procedimento basato sulle informazioni del management.

Il metodo applicativo proposto si basa in larga misura sui dati disponibili impiegati attualmente dalla SRG SSR per il controllo dell'azienda. Si tratta di dati del conto finanziario e del controlling dei valori di riferimento della casa madre e delle unità aziendali. Per taluni dati, in particolare quelli relativi ai centri di profitto (generi di programmi), è necessaria una contabilità analitica armonizzata al livello delle unità aziendali, che attualmente si sta sviluppando.

Il nuovo elemento che viene proposto è la formulazione di scenari in funzione del fabbisogno finanziario approvato. In questo modo il Consiglio federale ha una visione chiara degli effetti provocati dalla sua decisione in merito al canone. L'elaborazione degli scenari consente altresì al Consiglio federale di adempiere meglio l'obbligo di motivazione sancito nella nuova LRTV per le decisioni relative agli adeguamenti del canone.

12.3.1 Struttura del processo di adeguamento

La revisione del canone, che deve aver luogo ogni quattro anni, è associata a un rendiconto della SRG SSR sull'evoluzione dei costi e delle prestazioni nel comparto radiofonico e televisivo nel periodo precedente. La SRG SSR mette a disposizione le informazioni necessarie un anno e mezzo prima dell'entrata in vigore del nuovo adeguamento del canone. Le autorità federali hanno così sei mesi per analizzare i dati e prendere una decisione sull'adeguamento del canone, decisione che interviene un anno prima dell'entrata in vigore del nuovo canone. In questo modo la SRG SSR ha, rispetto a prima, più tempo per mettere a punto le misure strategiche necessarie per adattarsi al nuovo canone. Dato che le tasse di ricezione riscosse sono due, una per la televisione e una la radio, occorre presentare una documentazione distinta.

⁴⁶ La nuova LRTV prevede che il tipo di relazione venga definito nell'Ordinanza, che deve ancora essere varata.

12.3.2 Documentazione della SRG SSR sul periodo antecedente l'adeguamento del canone

Nella sua documentazione la SRG SSR presenta i dati sull'evoluzione dei costi e dei ricavi dei sei anni precedenti l'entrata in vigore dell'adeguamento del canone. Si tratta per quattro anni di dati effettivi e di dati di pianificazione per i due anni prima dell'adeguamento del canone previsto. I costi sono suddivisi per tipi di costo (costi del personale, costi di programma e produzione, altri costi), centri di costo (unità aziendali) e centri di profitto (generi di programmi). Il grado di dettaglio dei tipi di costo rispecchia l'attuale struttura di reporting. I centri di costo sono le unità aziendali e le emittenti, come risultano nelle rispettive chiusure dei conti. La struttura dei centri di profitto si basa sul metodo di contabilità analitica che verrà adottato. Le informazioni sulle prestazioni consistono in una panoramica sui dati delle prestazioni della SRG SSR che documentano la struttura e l'evoluzione dell'intera offerta di prestazioni del periodo precedente. Si tratta di dati importanti per la valutazione dello sviluppo dell'offerta di prestazioni, da cui risulta sostanzialmente il fabbisogno finanziario della SRG SSR. I dati che devono essere rilevati dalla SRG SSR corrispondono fondamentalmente a quelli del rapporto sulle prestazioni della procedura IIVF in Germania.

I dati riportati consentono di calcolare tassi annui di aumento dei costi per i singoli tipi di costo, unità aziendali e generi di programmi. Questi tassi possono essere successivamente confrontati con diversi indici dei prezzi: i costi del personale con l'indice degli stipendi, i costi di programma con l'indice dei prezzi al consumo.

12.3.3 Documentazione della SRG SSR sul periodo successivo all'adeguamento del canone

Per il seguente periodo del canone la SRG SSR delinea scenari diversi in base ai possibili adeguamenti del canone da sottoporre all'approvazione: è necessario prevedere uno scenario senza aumento del canone e ad esempio due scenari con adeguamenti diversi del canone. Per ogni scenario la SRG SSR deve illustrare gli effetti che i vari adeguamenti hanno sulla struttura e sull'evoluzione dell'offerta di prestazioni. Questi scenari rappresentano uno strumento importante per le autorità federali, poiché forniscono loro utili informazioni e rappresentano una base di valutazione nella decisione sull'adeguamento dei canoni.

Non spetta tuttavia alle autorità federali stabilire quanti mezzi assegnare ai singoli generi di programma o alle singole reti. Queste decisioni continuano ad essere di competenza della SRG SSR.

Le previsioni sui proventi della pubblicità e dalla sponsorizzazione devono essere elaborate e valutate secondo l'attuale sistema basato sulle stime di mercato della publisuisse.

12.3.4 Analisi e step di verifica

L'analisi della documentazione della SRG SSR da parte delle autorità federali si articola in cinque fasi (moduli).

Modulo 1: Valutazione storica

Vengono analizzati i dati relativi ai costi e alle prestazioni del comparto radio e TV del precedente periodo di riferimento. Si esamina come è avvenuto il finanziamento delle prestazioni nel periodo di riferimento, verificando l'esistenza di eccedenze o coperture insufficienti. Viene inoltre controllata la dotazione in capitale proprio della SRG SSR in funzione della copertura di eventuali rischi e incre-

menti dei costi. I dati relativi alle prestazioni costituiscono la base per determinare lo sviluppo del livello di prestazioni. Devono essere presentate l'evoluzione dei minuti di trasmissione, l'evoluzione della composizione per genere di programma, l'evoluzione delle percentuali delle prime diffusioni e i costi completi in rapporto alle percentuali delle prime diffusioni. Importanti le spiegazioni delle deviazioni rispetto ai pronostici sui dati riguardanti le prestazioni durante il periodo di riferimento.

Modulo 2: Quantificazione del fabbisogno finanziario necessario per mantenere l'attuale offerta di prestazioni

Questo modulo si rifà alla tappa A della procedura IIVF usata in Germania. I costi del personale, i costi di programma e produzione come pure gli altri costi per il materiale vengono confrontati, per il comparto radio e televisione, con l'indice dei salari dell'Ufficio federale di statistica e con l'indice dei prezzi al consumo. Per verificare quegli aumenti dei costi di radio e TV alla voce costi di programma e produzione che si scostano eccessivamente dall'indice dei prezzi al consumo, ci si rifà alle informazioni manageriali del controlling dei valori di riferimento.

Modulo 3: Quantificazione del fabbisogno finanziario per lo sviluppo dell'offerta

Si tratta di quei progressi innovativi nel comparto radiotelevisivo che non rientrano nelle attività di conservazione del livello di prestazioni preesistente. I progetti, e i rispettivi costi, devono essere documentati separatamente per il settore radio e quello TV. In sede di esame dell'adeguamento del canone le autorità federali determinano il fabbisogno finanziario computabile per i progetti di sviluppo. Questo modulo si rifà alla tappa B della procedura IIVF usata in Germania.

Modulo 4: Verifica dell'efficienza

Quello che ci si attende dalla SRG SSR è che essa si adoperi continuamente per migliorare l'efficienza e l'impiego parsimonioso dei mezzi, in maniera tale da incrementare la produttività. Le prove necessarie in tal senso sono quantificate dalla SRG SSR – distintamente per radio e TV – per il periodo del canone. Sulla base della documentazione della SRG SSR e delle analisi comparative nel tempo, dei benchmarking interni ed esterni nonché del confronto con indici generali dei prezzi, si verifica se esistono indizi di un impiego non efficiente nel passato delle risorse da parte della SRG SSR e se sussiste pertanto un potenziale di incremento della produttività per il futuro. Secondo Ernst & Young i costi per ora di trasmissione delle prime diffusioni per generi di programma sono un parametro adeguato per misurare la produttività delle emittenti radiotelevisive.

Valutare l'efficienza è un compito estremamente difficile. Le persone incaricate devono possedere vaste conoscenze e esperienza nelle attività di produzione delle emittenti radiotelevisive. Simili verifiche possono rivelarsi molto dispendiose, ragion per cui andrebbero svolte esclusivamente nel caso in cui vi siano chiari indizi di potenziali di incremento dell'efficienza. In questi casi le autorità federali possono rivolgersi anche a specialisti esterni, cui affidare un'analisi più approfondita di determinati fatti. Queste verifiche dell'efficienza sono svolte sia in Gran Bretagna, sia in Germania.

La verifica dell'efficienza da parte delle autorità federali fornisce il potenziale netto dei futuri risparmi, che vanno a ridurre il fabbisogno finanziario della SRG SSR. Questo potenziale di risparmio accertato viene detratto dal fabbisogno dei mezzi calcolato nei moduli 2 e 3.

Modulo 5: Valutazione dei ricavi

Viene esaminata la plausibilità delle stime dei ricavi fornite dalla SRG SSR. Per la verifica sono ipotizzabili diversi metodi statistici: calcolo di una media di lungo periodo o di un trend corretto da effetti congiunturali. Allo stato attuale è possibile verificare la plausibilità del numero degli abbonati effettivi.

Sulla base degli scenari di adeguamento del canone elaborati dalla SRG SSR, le autorità federali possono valutare le conseguenze di ogni singolo scenario sulle strutture, sulle finanze e sulla fornitura delle prestazioni della SRG SSR.

Funzionamento combinato dei cinque moduli

La proposta del metodo di verifica in cinque moduli copre tutti i punti essenziali per determinare l'importo del canone radio-tv, ovvero: i dati di base relativi a prestazioni, costi e ricavi dall'ultimo aumento del canone e gli stessi dati per il prossimo periodo del canone. Vi è inoltre la possibilità di effettuare verifiche più approfondite dell'efficienza in merito a specifici aspetti. Sulla base dei cinque step di verifica è possibile valutare il fabbisogno di mezzi scoperto dichiarato dalla SRG SSR e di conseguenza anche il necessario adeguamento del canone. Il CDF ritiene pertanto opportuno che gli adeguamenti del fabbisogno dei mezzi siano vincolati all'ottimizzazione dell'efficienza (p.es: maggiore sfruttamento di sinergie).

Raccomandazione 12.3

A. Ogni quattro anni la SRG SSR deve stilare un rendiconto globale all'attenzione del DATEC nel quale descrive e traccia il bilancio quanto all'evoluzione delle prestazioni fornite e dei costi e proventi conseguenti del quadriennio precedente, fornendo inoltre una panoramica degli obiettivi di sviluppo per il quadriennio successivo.

B. Il DATEC deve stabilire con la SRG SSR e con altre parti in causa una procedura per determinare il fabbisogno di mezzi da prendere in considerazione dal secondo adeguamento del canone a partire da oggi. La procedura deve constare dei seguenti moduli: 1. valutazione storica, 2. quantificazione del fabbisogno finanziario necessario per mantenere l'attuale offerta di prestazioni, 3. quantificazione del fabbisogno finanziario per lo sviluppo, 4. verifica dell'efficienza e 5. valutazione dei ricavi.

12.4 Come procedere in futuro

Il metodo applicativo descritto è una bozza di proposta di soluzione. Il CDF reputa necessario che le parti in causa, sulla base degli elementi a disposizione, procedano ad ulteriori accertamenti e sviluppino congiuntamente una procedura comune. Sarà inoltre necessario chiarire procedimenti e dettagli dei singoli moduli. Sviluppare una simile procedura richiede tempo: è certo quindi che la sua implementazione potrà avvenire solo dal secondo adeguamento del canone a partire da oggi. A quel punto si potranno inglobare anche i dati della contabilità analitica armonizzata.

Ora, dato che la nuova LRTV è stata varata dal Parlamento a marzo 2006 e entrerà molto probabilmente in vigore all'inizio del 2007, prossimamente il Consiglio federale sarà chiamato a decidere su nuovi adeguamenti del canone radio-tv. La SRG SSR dovrà presentare una stima del fabbisogno finanziario: prendendo a modello il sistema tedesco dovrebbe, nella misura del possibile, presentare l'evoluzione del periodo 2000-2004 (retrospettivamente) e del periodo 2006-2010

(prospettivamente) distinguendo le componenti mantenimento delle prestazioni attuali, variazione dell'offerta di prestazioni e incremento della produttività.

13 Valutazione e raccomandazioni

Questo capitolo riprende la valutazione (paragrafo 13.1) e le raccomandazioni (paragrafo 13.2), fornendo una visione d'insieme.

13.1 Valutazione

Le conclusioni cui è giunto il CDF in merito alla situazione finanziaria e all'efficienza della SRG SSR possono essere riassunte nei seguenti punti principali:

- Le strutture decentralizzate della SRG SSR rivelano un deficit di efficienza. La logica della SRG SSR vuole che si punti il più possibile a una decentralizzazione dei processi decisionali. Ciò comporta inevitabilmente un mancato sfruttamento di sinergie.
- Le complesse strutture della SRG SSR non soddisfano sempre le esigenze di Corporate Governance. Entrando in gioco contemporaneamente organizzazione istituzionale, gruppo aziendale, unità aziendali e partecipazioni, si assiste talvolta a una problematica sovrapposizione di funzioni esecutive e di sorveglianza.
- Nell'ambito della politica del personale o dei quadri ci si interroga sulla conformità al mercato di singoli settori. Nel complesso le condizioni salariali e di lavoro della SRG SSR sono adeguate dal punto di vista dell'efficienza. In singoli settori occorre chiarire in maniera più approfondita la necessità di adeguamenti.
- Meno efficace invece la sorveglianza finanziaria, regolamentazione insoddisfacente del meccanismo di adeguamento del canone. Con la procedura usata attualmente i responsabili della sorveglianza finanziaria non possono controllare in maniera adeguata l'impiego efficiente del canone radio-tv. Nel fissare l'importo del canone non si tiene sufficientemente conto dell'evoluzione passata e futura delle prestazioni della SRG SSR.

Per il resto il CDF ritiene che la SRG SSR, considerate le sue strutture, gestisce in maniera attenta e mirata le proprie risorse. Ad eccezione di alcune voci (in particolare contabilità analitica), gli strumenti e i processi direttivi sono paragonabili a quelli dell'economia privata. Nel complesso l'applicazione di detti strumenti è accurata e garantisce una buona corrispondenza tra pianificazione e evoluzione effettiva. Il sistema Balanced Scorecard (BSC), in corso di sviluppo, fungerà da cornice efficace per tutti gli strumenti direttivi esistenti. La SRG SSR è per altro consapevole di molti dei problemi qui elencati e ha già avviato i provvedimenti necessari (p.es. armonizzazione della contabilità analitica, progetti per lo sfruttamento di sinergie).

13.2 Raccomandazioni

Le raccomandazioni del CDF che figurano nei diversi capitoli del presente rapporto sono riportate qui di seguito e suddivise in cinque categorie tematiche. Il rapporto, e quindi le raccomandazioni, sono destinate al DATEC che, in qualità di autorità di sorveglianza, è responsabile della loro attuazione. Viene fatta una distinzione tra raccomandazioni di prima e di seconda priorità. Per stabilire quali sono quelle di prima priorità il CDF si è basato sui tre seguenti criteri: importanza fondamentale della questione, urgenza dell'attuazione e fattibilità a livello politico. Se uno o più criteri non sono soddisfatti, la questione è considerata di seconda priorità.

13.2.1 Raccomandazioni sulla centralizzazione delle decisioni in ambito tecnico-amministrativo

L'accento principale di queste raccomandazioni è posto su un maggiore sfruttamento delle sinergie adottando, per le decisioni in ambito tecnico-amministrativo, la logica „aumentare il più possibile le decisioni centralizzate e ridurre al minimo indispensabile le decisioni delegate a livello regionale”. In base al tipo di questione occorre prevedere direttive centrali dirette, direttive centrali di condizioni quadro o un controllo centrale. Nel futuro prossimo il progetto di armonizzazione della contabilità analitica ha priorità assoluta.

Raccomandazioni di 1° priorità

Raccomandazione 10.2

A. Nei settori direttivi centrali (Finanze & Controlling, Tecnologia, Risorse Umane, IT) la SRG SSR deve esercitare senza restrizioni la propria competenza di emanare direttive.

B. Nelle questioni in cui le realtà regionali o di programma hanno particolare rilievo, la SRG SSR deve imporre alle unità aziendali delle condizioni quadro chiare mirate a soluzioni congiunte, lasciando alle unità aziendali lo sviluppo concreto.

C. Gli investimenti importanti vanno subordinati in primo luogo a una decisione degli organi centrali della SRG SSR (a cura del Consiglio d'amministrazione SRG SSR oppure del suo Comitato d'investimento, cfr. raccomandazione 8.2.A) in merito al progetto globale. Tale decisione verrà poi elaborata e attuata a livello regionale.

D. La SRG SSR deve integrare maggiormente gli elementi costitutivi di un mandato di prestazione interno nelle discussioni e nelle decisioni sull'attribuzione dei mezzi.

Raccomandazione 5.4.6

La SRG SSR deve realizzare al più presto il progetto di armonizzazione della contabilità analitica.

Raccomandazioni di 2° priorità

Raccomandazione 5.4.8

La SRG SSR deve avviare uno scambio di informazioni (piattaforma informativa) in merito ai mandati di consulenza conferiti dalle singole unità aziendali e organizzative e adottare una linea politica comune che definisca il ruolo delle prestazioni di consulenza fornite da ditte esterne.

Raccomandazione 8.1.1

La SRG SSR deve vagliare l'eventuale reintegrazione del tpc nell'unità SF.

Raccomandazione 8.2

A. Il Consiglio d'amministrazione SRG SSR deve istituire un Comitato d'investimento.

B. La SRG SSR deve esaminare le possibilità di sinergia nella sua strategia in materia di contratti di locazione verso terzi, coordinando e amministrando centralmente il portafoglio di contratti.

13.2.2 Raccomandazioni relative agli adeguamenti necessari all'adempimento delle esigenze di Corporate Governance

Il fatto che i livelli decisionali e le funzioni esecutive/di sorveglianza vengano talvolta a sovrapporsi è insito delle strutture esistenti. Il CDF raccomanda di adottare da un lato misure volte a migliorare la consapevolezza dei possibili conflitti e dall'altro, laddove possibile data la struttura attuale, misure specifiche in determinati settori.

Raccomandazioni di 1° priorità

Raccomandazione 5.2.3

Il Consiglio d'amministrazione SRG SSR o una commissione di nomina da esso designata dovrebbe elaborare i principi per la scelta dei consiglieri di amministrazione, compresi i requisiti professionali. Occorre peraltro provvedere affinché gli interessi generali (utilizzo di sinergie) vengano anteposti agli interessi regionali.

Raccomandazione 5.4.3

La SRG SSR deve oggettivare maggiormente i singoli strumenti e processi direttivi. Ad esempio, è necessario stabilire in modo esplicito e comprensibile – in sede di definizione degli obiettivi – il rapporto di causalità tra il raggiungimento degli obiettivi e l'entità della componente retributiva variabile per i membri del CD (misurazione del raggiungimento degli obiettivi, ponderazione dei singoli obiettivi).

Raccomandazioni di 2° priorità

Raccomandazione 5.2.5

La SRG SSR deve attribuire alla Revisione interna (RI) la competenza di verifica per tutte le società affiliate (revisione del gruppo).

Raccomandazione 5.3.2

La SRG SSR dovrebbe stilare un inventario dei possibili problemi connessi alla nomina dei consiglieri d'amministrazione delle società affiliate (doppi mandati di quadri SRG SSR, distanza critica dalla Direzione delle società affiliate) e, in determinati casi, adottare misure per sanare tali problemi.

13.2.3 Raccomandazioni relative agli adeguamenti e agli accertamenti sulle questioni di politica del personale o dei quadri

In materia di politica del personale o dei quadri il CDF raccomanda alla SRG SSR di uniformare e migliorare le informazioni nonché procedere ad accertamenti più approfonditi in diversi settori.

Raccomandazioni di 1° priorità

Raccomandazione 7.1.2

La SRG SSR deve armonizzare il proprio sistema retributivo a livello aziendale. Al riguardo, per importanti funzioni chiave deve esaminare in che misura vanno definiti punteggi e curve salariali uniformi in tutte le unità aziendali.

Raccomandazione 7.3.7

La SRG SSR deve aumentare la componente variabile legata al rendimento negli stipendi dei quadri (diminuendo la componente fissa) e portarla a un livello comparabile a quello vigente presso altre aziende legate al DATEC.

Raccomandazioni di 2° priorità

Raccomandazione 7.2.2

A. La SRG SSR deve standardizzare con la massima metodologia i benchmark salariali (compresi gli stipendi dei quadri) e coordinarli a livello aziendale per disporre periodicamente di una panoramica attendibile quanto alla conformità al mercato di tutte le unità aziendali.

B. La SRG SSR deve verificare in profondità gli stipendi versati da SF e RTSI sulla scorta dei risultati dei benchmark e in relazione alle funzioni ricoperte per determinare in che misura sono al di sopra del mercato.

Raccomandazione 7.2.4

La SRG SSR deve esaminare periodicamente la questione di un cambiamento del regime di primato applicato dalla cassa pensioni.

13.2.4 Raccomandazioni relative agli adeguamenti della sorveglianza finanziaria e al processo di determinazione del fabbisogno finanziario

Il CDF raccomanda al DATEC di sfruttare maggiormente, nell'ambito delle attività di sorveglianza finanziaria, lo strumento delle verifiche dell'efficienza. Il processo di determinazione del fabbisogno finanziario della SRG SSR dovrebbe essere associato a un rendiconto della SRG SSR da allestire ogni quattro anni. Le parti in causa devono mettere a punto una procedura per determinare il fabbisogno finanziario: questa procedura si basa sui dati del rendiconto e riprende alcuni elementi del sistema adottato in Germania.

Raccomandazioni di 1° priorità

Raccomandazione 11.2

Nell'ambito della sorveglianza finanziaria, il DATEC deve avvalersi maggiormente della facoltà di effettuare verifiche dell'efficienza. Un sospetto fondato di comportamento non efficiente si prefigura in particolare qualora la SRG SSR non sia in grado di documentare netti progressi nello sfruttare maggiormente le sinergie.

Raccomandazione 12.3

A. Ogni quattro anni la SRG SSR deve stilare un rendiconto globale all'attenzione del DATEC nel quale descrive e traccia il bilancio quanto all'evoluzione delle prestazioni fornite e dei conseguenti

costi e proventi del quadriennio precedente, fornendo inoltre una panoramica degli obiettivi di sviluppo per il quadriennio successivo.

B. Il DATEC deve stabilire con la SRG SSR e con altre parti in causa una procedura per determinare il fabbisogno di mezzi da prendere in considerazione dal secondo adeguamento del canone a partire da oggi. La procedura deve constare dei seguenti moduli: 1. valutazione storica, 2. quantificazione del fabbisogno finanziario necessario per mantenere l'attuale offerta di prestazioni, 3. quantificazione del fabbisogno finanziario per lo sviluppo, 4. verifica dell'efficienza e 5. valutazione dei ricavi.

13.2.5 Altre raccomandazioni

Le altre raccomandazioni trattano varie questioni diverse.

Miglioramento della trasparenza

Una grossa parte delle altre raccomandazioni riguarda misure intese a migliorare la trasparenza sia all'interno della SRG SSR, sia nei confronti dell'opinione pubblica.

Raccomandazioni di 1° priorità

Raccomandazione 2.3.2

Nel rendiconto relativo all'offerta di prestazioni (e ai relativi costi e ricavi) la SRG SSR deve separare le prestazioni fornite a terzi e le offerte commerciali dalla gamma di programmi vera e propria. Quest'ultima va presentata distinguendo tra prestazioni di base, prestazioni complementari e prestazioni accessorie.

Raccomandazione 9.2.4

La SRG SSR deve stilare i rendiconti finanziari relativi all'offerta online in modo equivalente a quelli stilati per l'offerta radio-tv.

Raccomandazioni di 2° priorità

Raccomandazione 3.1.7

A. La SRG SSR deve migliorare la trasparenza sull'attribuzione dei mezzi. Da un lato deve documentare regolarmente l'andamento della chiave di riparto, dall'altro esplicitare quali progetti rientrano tra quelli strategici e spiegare quali vengono considerati dei mandati.

Raccomandazione 4.3.4

La SRG SSR deve sviluppare una valutazione sistematica degli indicatori, strutturata per livelli e trasversale a tutti i livelli manageriali. L'introduzione della Balanced Scorecard permette di promuovere la cultura della trasparenza e di coordinare gli strumenti per raffronti trasversali a tutti i livelli manageriali.

Raccomandazione 4.3.5

A complemento dell'analisi sistematica degli indicatori, la SRG SSR deve incentivare i confronti inter-aziendali a livello di singole trasmissioni, caselle di palinsesto e processi.

Raccomandazione 9.1.1

A livello contabile, la SRG SSR deve separare chiaramente i costi e ricavi delle prestazioni accessorie commerciali e documentarli.

Regole di finanziamento inappropriate

In diversi settori il CDF ha riscontrato regole di finanziamento che non gli sembrano appropriate. Il CDF è consapevole che dietro queste regole vi sono discussioni e decisioni politiche, e che non spetta al DATEC apportarvi immediate modifiche, ma raccomanda in ogni caso al DATEC di procedere ai necessari accertamenti e fare in modo che a medio termine siano garantite regole più appropriate.

Raccomandazioni di 2° priorità

Raccomandazione 3.6.2

- A. Il DATEC deve avviare i provvedimenti necessari affinché le tasse di ricezione radiotelevisive dei beneficiari di prestazioni complementari siano finanziate con il budget delle prestazioni complementari.
- B. Il DATEC deve avviare i provvedimenti necessari affinché le prestazioni della presenza online di swissinfo siano finanziate integralmente con i contributi federali. Al riguardo, occorre valutare anche le soluzioni integrative con altri strumenti della promozione del Paese.
- C. Il DATEC deve chiarire l'opportunità e il finanziamento dei costi delle cooperazioni internazionali della SRG SSR e avviare i provvedimenti necessari affinché la visibilità all'estero di queste cooperazioni venga finanziata adeguatamente da contributi federali diretti.
- D. La SRG SSR deve calcolare i costi diretti e indiretti che si assume per la finestra di PTV e confrontarli con quelli che sosterebbe occupando questo tempo d'antenna con i propri programmi. Dopodiché il DATEC, nel valutare il contratto di cooperazione, dovrà provvedere affinché la PTV copra come minimo la differenza dei costi.

Condizioni quadro per la SRG SSR

Alcune raccomandazioni riguardano le condizioni quadro applicabili alla SRG SSR.

Raccomandazione di 1° priorità

Raccomandazione 9.2.3

Alla SRG SSR dovrebbe essere concesso un margine di manovra sufficiente per sviluppare la propria offerta online e multimediale. Da parte sua, il DATEC dovrebbe fare chiarezza adottando misure d'accompagnamento.

Raccomandazione di 2° priorità

Raccomandazione 3.1.7

B. La SRG SSR deve verificare l'offerta di programmi nelle regioni per chiarire se è possibile rinunciare a singoli elementi senza pregiudicare l'equivalenza delle offerte.

Allegati

14 Allegato A: approfondimenti relativi ai singoli capitoli

14.1 Approfondimenti relativi al capitolo 2

14.1.1 Lista delle persone facenti parte degli organi SRG SSR

I dati che seguono si riferiscono alla fine del 2005.

Presidenti delle quattro società regionali e di Swissinfo/SRI

- SRG SSR idée suisse Deutschschweiz (SRG.D): Hans Fünfschilling
- SSR idée suisse Romande (RTSR): Jean Cavadini
- Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI): Claudio Generali
- Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR): Luregn Mathias Cavetty
- Swissinfo/SRI: Renzo Respini

Membri del Consiglio centrale

Membri nominati dal Consiglio federale

- Jean-Bernard Münch, Avenches (Presidente)
- Max Friedli, Gümligen (Vicepresidente)
- Renzo Respini, Lugano
- Elisabeth Veya, Bern
- Chantal Balet Emery, Genf

Membri nominati dalle società regionali:

- Hans Ulrich Büschi, Bern
- Jean Cavadini, Neuenburg
- Luregn Mathias Cavetty, Chur
- Hans Fünfschilling, Binningen
- Claudio Generali, Lugano
- Walter Joos, Schaffhausen
- Pierre Lavanchy, Köniz
- Dieter J. Niedermann, St. Gallen
- Jacques Pittet, Nyon
- Jean-Pierre Simmen, Feldbrunnen
- Viktor Baumeler, Wolhusen
- Fabrizio Keller, Castaneda

Membri nominati dal Consiglio centrale:

- Trix Heberlein-Ruff, Zumikon
- Kathrin Matter, Zofingen

- Niklaus Ullrich, Arlesheim
- Hans Höhener, Teufen

Rappresentanti del personale nel Consiglio centrale (con voto consultivo):

- Jürg Schäffler, Bern
- Barbara Büttner, Bern

Membri del Consiglio d'amministrazione

- Jean-Bernard Münch, Avenches (Presidente)
- Max Friedli, Bern (Vicepresidente)
- Claudio Generali, Lugano (Vicepresidente)
- Jean Cavadini, Hauterive
- Luregn Mathias Cavelti, Chur
- Hans Fünfschilling, Binningen
- Trix Heberlein-Ruff, Zumikon
- Renzo Respini, Lugano
- Elisabeth Veya, Bern

Membri dell'Audit Committee

- Claudio Generali (Presidente)
- Jean-Bernard Münch
- Elisabeth Veya

14.1.2 Breve ritratto delle unità organizzative

I dati che seguono si riferiscono al 2004 (dati tratti dal Rapporto di gestione 2004).

Direzione generale	
Competenze	La Direzione generale è l'organo direttivo supremo della SRG SSR; coadiuva inoltre il Comitato direttivo della SRG SSR nei compiti di management, coordinamento e comunicazione.
Sede	Berna
Direzione	Armin Walpen (Direttore generale) Daniel Eckmann (Direttore generale aggiunto) per i Settori
Settori	La Direzione generale comprende - Funzioni: Finanze e Controlling (F+C), Risorse umane (RU), Tecnica e Informatica (T+I) - Settori: Strategia e Pianificazione (S+P), Comunicazione aziendale, Servizio giuridico
Costi d'esercizio	150.0 mio. fr.
Organico	62 (in posti a tempo pieno)

Media Services (MSC)	
Competenze	Media Services comprende 10 centri di servizio, in parte coinvolti nei processi direttivi del gruppo SRG SSR; devono fornire e fatturare le loro prestazioni in seno al gruppo SRG SSR alle condizioni di mercato.
Sede	Berna e Zurigo
Direttore	Silvio Studer
Settori	I 10 centri di servizio sono: Servizio di ricerca, Radio / TV Palazzo federale, SAP Customer Competence Center, Information Technology Services, Contabilità finanziaria, Affari sociali, Logistica, Immobili, Coordinamento programmi, Technical Operations, Distribuzione
Costi d'esercizio	114.8 mio. fr.
Organico	256 (in posti a tempo pieno)

Business Unit Sport (BUS)	
Competenze	Coordina le attività sportive nazionali (programmi, aspetti commerciali e comunicazione) di tutte le reti radiotelevisive della SRG SSR.
Anno di fondazione	1997
Sede	Zurigo
Direttore	Urs Leutert
Costi d'esercizio	89.1 mio. fr.
Organico	9 (in posti a tempo pieno)

14.1.3 Breve ritratto delle unità aziendali (stato 2004)

I dati che seguono si riferiscono al 2004 (dati tratti dal Rapporto di gestione 2004).

Schweizer Radio DRS (SR DRS)	
Anno di fondazione	1931
Sedi	Zurigo, Berna, Basilea (studi principali)
Reti	5 reti : DRS 1, DRS 2, DRS 3, Musigwälle 531, Virus
Direttore	Walter Rüegg
Organo di mediazione	Otto Schoch
Costi d'esercizio	181.8 mio. fr.
Proventi d'esercizio	187.8 mio. fr.
Quota di mercato 24 ore	61.6 % (Svizzera tedesca)
Organico	652 (in posti a tempo pieno)
Produzione di programmi	45'500 ore

Schweizer Fernsehen (SF)	
Anno di fondazione	1953 sperimentazione, 1958 entrata in funzione ufficiale
Sede	Zurigo (studio principale)
Reti	3 reti : SF 1, SF 2, SF info
Direttrice	Ingrid Deltenre
Organo di mediazione	Otto Schoch
Costi d'esercizio	499.4 mio. fr.
Proventi d'esercizio	504.2 mio. fr.
Quota di mercato 24 ore	34.5 % (Svizzera tedesca)
Organico	801 (in posti a tempo pieno)
Produzione di programmi	19'938 ore

Radio Suisse Romande (RSR)	
Anno di fondazione	1922
Sede	Losanna (studio principale)
Reti	4 reti: La Première, Espace 2, Couleur 3, Option Musique
Direttore	Gérard Tschopp
Organo di mediazione	Emmanuel Schmutz
Costi d'esercizio	123.6 mio. fr.
Proventi d'esercizio	124.7 mio. fr.
Quota di mercato 24 ore	55.9 % (Svizzera romanda)
Organico	487 (in posti a tempo pieno)
Produzione di programmi	43'920 ore

Télévision Suisse Romande (TSR)	
Anno di fondazione	1958
Sede	Ginevra (studio principale)
Reti	2 reti: TSR 1, TSR 2
Direttore	Gilles Marchand
Organo di mediazione	Emmanuel Schmutz
Costi d'esercizio	321.1 mio. fr.
Proventi d'esercizio	314.7 mio. fr.
Quota di mercato 24 ore	30.3 % (Svizzera romanda)
Organico	1'057 (in posti a tempo pieno)
Produzione di programmi	22'294 ore

Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI)	
Particolarità	Comprende Radio svizzera di lingua italiana (RSI) e Televisione di svizzera italiana (TSI)
Anno di fondazione	1931 (RSI), 1961 (RTI)
Sede	Lugano (studio principale)
Reti	3 reti radiofoniche: Rete Uno, Rete Due, Rete Tre 2 reti televisive: TSI 1, TSI 2
Direttore	Remigio Ratti
Organo di mediazione	Mauro von Siebenthal
Costi d'esercizio	RSI 79.7 mio. fr., TSI 205.7 mio. fr.
Proventi d'esercizio	RSI 80.6 mio. fr., TSI 203.8 mio. fr.
Quota di mercato 24 ore	RSI 70.8 %, TSI 34.1 % (Svizzera italiana)
Organico	RSI 299, TSI 726 (in posti a tempo pieno)
Produzione di programmi	RSI 26'352 ore, TSI 17'075 ore

Radio e Televisiun Rumantscha (RTR)	
Particolarità	Comprende Radio Rumantsch (RR) e Televisiun Rumantsch (TvR)
Anno di fondazione	1992
Sede	Coira (studio principale)
Reti	1 rete radiofonica Finestra di programmazione in SF 1
Direttore	Bernard Cathomas
Organo di mediazione	Toni Hess
Costi d'esercizio	21.4 mio. fr.
Proventi d'esercizio	21.3 mio. fr.
Quota di mercato 24 ore	RR 14.4%
Organico	RR 76, TvR 20 (in posti a tempo pieno)
Produzione di programmi	RR 5'195 ore, TvR 76 ore

Swissinfo/Radio Svizzera Internazionale (SRI)	
Particolarità	swissinfo/SRI adempie il mandato di programma estero SRG SSR: informa gli Svizzeri all'estero sui fatti che avvengono in patria. Dallo smantellamento del Servizio delle onde corte alla fine di ottobre 2004 le notizie vengono diffuse attraverso la piattaforma informativa www.swissinfo.org . L'unità aziendale gestisce inoltre una webfactory e le reti musicali Swiss Satellite Radio (SSatR).
Anno di fondazione	1935 (Radio Svizzera Internazionale)
Sede	Berna
Reti	Piattaforma multimediale www.swissinfo.org Swiss Satellite Radio (S Sat R) con 3 reti musicali: Swiss Classic, Swiss Jazz e Swiss Pop
Direttore	Beat Witschi
Organo di mediazione	Pier-Luigi Roncoroni
Costi d'esercizio	38.5 mio. fr.
Proventi d'esercizio	38.9 mio. fr.
Quota di mercato 24 ore	..
Organico	swissinfo/sri: 142, SSatR: 14, webfactory: 14 (in posti a tempo pieno)
Produzione di programmi	26'352 (SSatR), 17'151 (SRI)

14.1.4 Breve ritratto delle società affiliate

I dati che seguono si riferiscono al 2004 (dati tratti dal Rapporto di gestione 2004).

Publica Data	
Competenze	Publica Data commercializza i dati rilevati nell'ambito dei sondaggi tra il pubblico e della ricerca sui media dalla SRG SSR e dalla publisuisse. Oltre a questi dati raccolti con i sistemi Telecontrol, Radiocontrol e MMXI, Publica Data svolge progetti autonomi per i propri clienti.
Anno di fondazione	1993
Partecipazione SRG SSR	100%
Sede	Berna
Direzione	Rolf Müller
Costi d'esercizio	5.4 mio. fr.
Proventi d'esercizio	6.0 mio. fr.
Organico	9 (in posti a tempo pieno)

Publisuisse	
Competenze	publisuisse commercializza in esclusiva gli spazi pubblicitari di tutte le reti TV della SRG SSR e si occupa della sponsorizzazione delle reti radiofoniche della SRG SSR.
Anno di fondazione	1964 (SA per la pubblicità in televisione)
Partecipazione SRG SSR	99.8%
Sede	Berna
Direzione	Martin Schneider
Costi d'esercizio	304.7 mio. fr.
Proventi d'esercizio	310.4 mio. fr.
Organico	93 (in posti a tempo pieno)

Teletext Svizzera SA (Swiss TXT)	
Competenze	SWISS TXT divulga flash informativi in più lingue 24 ore su 24 via Teletext e internet, è il news provider di diversi portali internet svizzeri ed eroga informazioni via SMS per Swisscom, Orange e Sunrise. Oltre a ciò, SwissTXT sottotitola i programmi televisivi per audiolesi e per coloro che non padroneggiano (ancora) a sufficienza la lingua della trasmissione.
Anno di fondazione	1983
Partecipazione SRG SSR	97%
Sede	Bienne
Direzione	Max Frei
Costi d'esercizio	20.2 mio. fr.
Proventi d'esercizio	19.8 mio. fr.
Organico	106 (in posti a tempo pieno)

Telvetia SA	
Competenze	Telvetia detiene una quota di partecipazione della Società europea di doppiaggio ed edizione (S.E.D.E.) di Milano, attiva principalmente nel doppiaggio di film sul mercato italiano e per la TSI, e della Virage S.à.r.l. di Lione, che cura la diffusione di Couleur 3 nel bacino d'utenza di lingua francese, arricchendola con programmi locali.
Anno di fondazione	1995
Partecipazione SRG SSR	100%
Sede	Berna
Presidente del consiglio d'amministrazione	Remigio Ratti (Presidente del consiglio d'amministrazione con competenze direttive)
Risultato d'esercizio	0.1 mio. fr.
Organico	-

tv production center zürich AG (tpc)	
Competenze	Il tpc è la maggior società di produzione audiovisiva svizzera: produce trasmissioni per SF e altre emittenti televisive sia in Svizzera che all'estero. Il tpc realizza inoltre produzioni video per aziende dell'industria, del terziario e dell'amministrazione pubblica. L'offerta di prodotti tpc comprende produzioni in studio e all'esterno, postproduction, allestimento, engineering e manutenzione tecnica.
Anno di fondazione	2000
Partecipazione SRG	100%
Sede	Zurigo
Direzione	Roger Sidler
Costi d'esercizio	132.5 mio. fr.
Proventi d'esercizio	139.2 mio. fr.
Organico	587 (in posti a tempo pieno)

14.1.5 Partecipazioni

Elenco delle partecipazioni

A marzo 2005 la SRG SSR controllava in maniera diretta le seguenti società (partecipazione inferiore al 50%):

Settore media

- TV 5 Monde (11.1 %)
- EuroNews Editrice [SECEMIE] (9.2%)

- WRG (40%)
- Radio X (20%)
- Sonal/Radio Lac (2.5%)

Settore Subfornitori / Riutilizzo

- SDA (10%)
- SMD (33,3%)
- Telepool (26%)
- Viasuisse (42%)
- Romandie FM (28%)

Altre partecipazioni di società affiliate:

- Virage S.a.r.l (20% della società affiliata 100% Telvetia SA)
- S.E.D.E. S.p.A. (49% della società affiliata 100% Telvetia SA)
- TXT Communications AG (100% SwissTxt SA - solo mantello)

Secondo il bilancio consolidato della casa madre del 31.12.2004, queste partecipazioni di terzi sono valutate a 10.4 milioni di franchi. Nel 2001 erano valutate ancora a 5.9 milioni di franchi. Questo incremento di 4.5 milioni di franchi è dipeso esclusivamente da variazioni di valutazione nelle equity, il che significa che sono riconducibili alle raccomandazioni RPC per la presentazione dei conti.

Transazioni nel settore partecipazioni 1999-2004

Investimenti

Anno	Società	Scopo	Investimenti franchi
1999	EPS Programm Service SA (SwissTxt)	Servizi di programma nel settore Teletext e online	200'000
1999	Twister Interactive SA (SwissTxt)	Fornitura di prestazioni interattive	49'000
2000	TXT Communications SA (Swiss Txt)	Manto	100'000
2000	Radio X	Diffusione dell'emittente per giovani „Virus“	50'000
2001	Sonal / Radio Lac (RSR)	Partecipazione simbolica nell'ambito della collaborazione a livello dei programmi.	76'500
2001	Viasuisse SA (UF)	Informazioni sul traffico stradale	143'300
2003	RadioEvents Sagl (UF)	Organizzazione del RadioDay	10'000
2003	tpc international sagl tv productionscenter (tpc)	Produzione TV	1'257'000
2004	Romandie FM S.A.	Prestazioni, consulenza e supporto nel settore radiofonico	35'000
		Totale investimenti	1'920'800

Investimenti liquidati senza perdite

Anno	Società	Scopo	Ammortamenti franchi
2003	AGRAP - AG per pubblicazioni radio	Rivista dei programmi	--
2003	Twister Interactive AG (SwissTxt)	Fornitura di prestazioni interattive	--

Investimenti liquidati con perdite

Anno	Società	Scopo	Ammortamenti franchi
2003	Fonds Media	non noto	10'000
2003	Stiftung Medialex	non noto	30'000
2003	Fondazione della Orchestra Svizzera Italiana (FOSI)	Fondazione RSI (ex orchestra radiofonica)	50'000
2003	EPS Programm Service AG (SwissTxt)	Servizi di programma nel settore Teletext e online	200'000
2003	tpc international sagl tv productionscenter	Produzione TV (tpc)	1'257'000
		Totale disinvestimenti	1'547'000

Rettifiche di valore / Accantonamenti su partecipazioni

Anno	Società	Scopo	Ammortamenti franchi
2001	Sonal / Radio Lac (RSR)	Rettifica di valore	76'500
2003	EuroNews (SECEMIE)	Accantonamento spese di liquidazione	3'000'000
2003	WRG	Accantonamento ristrutturazione	650'000
2004	Radio X	Rettifica di valore	50'000
		Totale	3'776'500

Partecipazione ai deficit di partecipazioni di terzi

Anno	Società	Scopo	Ammortamenti franchi
2001	WRG	Partecipazione alle perdite 2001	809'460
2002	WRG	Partecipazione alle perdite 2002	576'000
2003	WRG	Partecipazione alle perdite 2003	650'000
2004	WRG	Partecipazione alle perdite 2004	587'204
		Totale	2'622'664

Perdite su prestiti concessi a società di partecipazione

Anno	Società	Scopo	Ammortamenti franchi
2003	AGRAP	Rinuncia al credito	1'200'000
2003	tpc international sagl tv productionscenter	Rinuncia al credito	687'000
2004	tpc international sagl tv productionscenter	Rinuncia al credito	100'000
		Totale	1'987'000

Gli sviluppi più significativi degli ultimi anni

Negli ultimi cinque anni la SRG SSR ha acquistato partecipazioni in otto società, per un investimento complessivo di buoni 1.9 milioni di franchi. Due delle partecipazioni acquistate in questo periodo sono state rivendute senza perdite. L'investimento netto è stato quindi di circa 1.7 milioni di franchi.

Nello stesso periodo la SRG SSR si è vista costretta a liquidare delle partecipazioni per un valore di 1.5 milioni di franchi, registrando perdite: la più ingente è stata quella subita con tpc international sagl TV productionscenter in Germania (1.3 milioni di franchi). Interessante notare che in questo caso l'acquisto e la liquidazione nei libri contabili figurano nello stesso anno (2003).

Da segnalare inoltre che in due casi (tpc international sagl e AGRAP) sono maturate perdite aggiuntive di circa 2 milioni di franchi per l'ammortamento di crediti da prestito.

Notevole il deflusso costante di mezzi dalle partecipazioni WRG. Secondo una valutazione di conti SAP (conti 55000, 55110), la SRG SSR si è accollata costi per oltre 2.6 milioni di franchi, cui vanno ad aggiungersi gli accantonamenti effettuati in vista di misure di ristrutturazione future per un valore di 0.6 milioni di franchi. Una riserva ancora più ingente (3 milioni di franchi) è stata costituita per EuroNews (SECEMIE) Lione, la società editoriale della società operativa EuroNews, che diffonde una rete televisiva d'informazione europea in sette lingue.

Strategia di partecipazione 2005-2009

Secondo le affermazioni raccolte nell'ambito delle interviste con i responsabili della SRG SSR, al momento non sono previste acquisizioni nel settore delle partecipazioni. Il responsabile del settore Strategia e Pianificazione si è espresso così: „L'acquisizione di nuove partecipazioni non rientra negli obiettivi strategici della SRG SSR, ma non è nemmeno da escludersi. Le partecipazioni devono avere importanza strategica. Del resto, nel settore dei programmi sono di regola possibili solo partnership.“

Valutazione

- Negli ultimi cinque anni le attività di partecipazione della SRG SSR non sono state caratterizzate da una forte espansione. La SRG SSR non persegue una strategia di partecipazione aggressiva.
- Secondo le informazioni raccolte, al momento non si prevedono altre acquisizioni.
- Ad eccezione di due „sfortunate“ manovre di partecipazione (EPS [von SwissTxt] e tpc international sagl [di tpc Zurigo]), per le quali si sono registrate delle perdite, e per le due vecchie voci deficitarie Euronews e WRG, che negli ultimi anni hanno generato un fabbisogno di accantonamenti risp. delle perdite, nelle partecipazioni non si delineano grossi rischi o problemi finanziari. Con la nuova concessione di WRG accordata dall'UFCOM per il 1° gennaio 2005 si applica un nuovo modello di finanziamento con partecipazione della stessa UFCOM, che potrebbe avere effetti positivi sull'impegno finanziario della SRG SSR.
- Le rettifiche di valore delle partecipazioni ridottesi in termini di importo sono sostenibili. La valutazione viene per altro controllata ogni anno dai revisori del gruppo e deve rispettare il principio „true and fair“.
- Il CD e il CdA ricevono ogni anno un rapporto sullo stato delle partecipazioni.

14.1.6 Cooperazioni

I dati che seguono si riferiscono al 2004.

PresseTV	
Scopo	Finestra televisiva nazionale degli editori svizzeri.
Anno di fondazione	1995
Partecipazione SRG SSR	La collaborazione con PresseTV è disciplinata da un contratto in cui sono definiti il tempo d'antenna a disposizione della PresseTV, la durata dei programmi e le modalità finanziarie.

3sat	
Scopo	Rete di lingua tedesca via satellite che riunisce ZDF, ARD, ORF e SRG.
Anno di fondazione	1984
Partecipazione SRG SSR	Fornitura di programmi culturali e collaborazione editoriale nell'ordine del 10% circa della programmazione totale.

Arte (Association relative à la télévision européenne)	
Scopo	Canale europeo a vocazione culturale.
Anno di fondazione	1991
Partecipazione SRG SSR	Esiste un accordo di partecipazione tra Arte e la SRG SSR che disciplina la realizzazione di coproduzioni.

Fonoteca nazionale svizzera	
Scopo	La Fonoteca Nazionale Svizzera ha il compito di raccogliere, documentare e rendere disponibili all'utenza tutti i supporti sonori che, per il loro contenuto, mostrano un legame con la storia e la cultura della Svizzera.
Anno di fondazione	1987
Partecipazione SRG SSR	La SRG SSR, in qualità di membro fondatore, siede nell'Associazione.

Catena della solidarietà	
Scopo	È il «braccio umanitario» della SRG SSR: la Catena organizza raccolte di fondi in caso di catastrofi - causate dall'uomo o dalla natura - e partecipa al finanziamento di programmi d'aiuto dei suoi partner, le opere di soccorso svizzere.
Anno di fondazione	1946
Partecipazione SRG SSR	La SRG SSR, in qualità di membro fondatore, siede nella Fondazione.

Memoriav	
Scopo	Associazione per la salvaguardia della memoria audiovisiva svizzera
Anno di fondazione	1995
Partecipazione SRG SSR	La SRG SSR, in qualità di membro fondatore, siede nell'Associazione.

Medienausbildungszentrum	
Scopo	Il Medienzentrum (MAZ) è la scuola di giornalismo di riferimento nella Svizzera tedesca.
Anno di fondazione	1984
Partecipazione SRG SSR	La SRG SSR sostiene il MAZ con lo stanziamento di un contributo annuo di 250 000 franchi. Numerosi collaboratori della SRG SSR trasmettono il loro know-how e le loro conoscenze nei corsi organizzati dal MAZ, che tiene tra l'altro corsi in comune con gli uffici di formazione di Schweizer Fernsehen e di Schweizer Radio DRS.

14.1.7 Tabelle con i dati fondamentali

Tabella 20: Ore di programmazione radiofonica (prestazioni di base) per tipo di produzione, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Totale SRG SSR										
In ore all'anno										
Produzioni proprie	25'326	25'697	26'308	27'547	28'108	27'930	27'657	28'096	29'034	29'419
Produzioni di terzi	52'088	54'753	59'630	63'695	66'500	74'634	74'055	73'518	72'203	70'449
Repliche	6'053	6'819	6'929	11'088	14'593	16'425	18'917	19'105	19'482	21'141
Totale	83'468	87'269	92'867	102'330	109'201	118'989	120'629	120'719	120'719	121'009
In %										
Produzioni proprie	30%	29%	28%	27%	26%	23%	23%	23%	24%	24%
Produzioni di terzi	62%	63%	64%	62%	61%	63%	61%	61%	60%	58%
Repliche	7%	8%	7%	11%	13%	14%	16%	16%	16%	17%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SR DRS										
In ore all'anno										
Produzioni proprie	8'102	8'200	8'500	8'700	8'620	9'288	9'412	10'070	10'093	10'102
Produzioni di terzi	16'998	17'900	20'400	22'600	25'040	32'086	31'994	31'597	31'611	31'100
Repliche	2'600	2'600	2'400	2'300	3'740	4'089	3'948	3'746	3'709	4'331
Totale	27'700	28'700	31'300	33'600	37'400	45'463	45'354	45'413	45'413	45'533
In %										
Produzioni proprie	29%	29%	27%	26%	23%	20%	21%	22%	22%	22%
Produzioni di terzi	61%	62%	65%	67%	67%	71%	71%	70%	70%	68%
Repliche	9%	9%	8%	7%	10%	9%	9%	8%	8%	10%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RSR										
In ore all'anno										
Produzioni proprie	8'004	7'899	8'121	8'909	9'722	9'035	8'537	8'634	9'758	10'257
Produzioni di terzi	17'709	18'482	20'745	22'443	22'240	22'808	22'983	22'704	21'623	20'193
Repliche	1'254	1'483	2'007	6'510	8'635	10'129	12'279	12'461	12'419	13'471
Totale	26'968	27'864	30'873	37'862	40'597	41'972	43'799	43'799	43'800	43'920
In %										
Produzioni proprie	30%	28%	26%	24%	24%	22%	19%	20%	22%	23%
Produzioni di terzi	66%	66%	67%	59%	55%	54%	52%	52%	49%	46%
Repliche	5%	5%	7%	17%	21%	24%	28%	28%	28%	31%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TSR										
In ore all'anno										
Produzioni proprie	7'741	8'049	8'024	8'006	8'037	8'023	8'068	7'735	7'557	7'638
Produzioni di terzi	15'044	15'993	16'103	16'169	16'236	16'382	15'765	15'894	15'564	15'569
Repliche	1'890	2'324	2'167	2'105	2'026	2'055	2'537	2'748	3'208	3'154
Totale	24'674	26'366	26'294	26'280	26'299	26'460	26'370	26'377	26'329	26'361
In %										
Produzioni proprie	31%	31%	31%	30%	31%	30%	31%	29%	29%	29%
Produzioni di terzi	61%	61%	61%	62%	62%	62%	60%	60%	59%	59%
Repliche	8%	9%	8%	8%	8%	8%	10%	10%	12%	12%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dataroom SRG SSR

Tabella 21: Ore di programmazione radiofonica (prestazioni di base) per contenuti, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Musica classica	17'643	18'031	18'168	15'937	18'407	18'874	18'513	17'671	17'244	17'404
Musica leggera	38'041	40'733	45'384	53'821	59'397	66'769	67'627	67'369	66'016	64'525
Informazione	11'378	11'357	11'540	13'957	12'537	13'354	13'422	13'902	14'226	14'187
Animazione	16'406	17'148	17'775	18'615	18'860	19'993	21'066	21'776	23'233	24'893

Totale	83'468	87'269	92'867	102'330	109'201	118'990	120'629	120'718	120'719	121'009
--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Fonte: Dataroom SRG SSR

Tabella 22: Consumo radiofonico in minuti al giorno, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Deutschschweiz										
Totale radio	199.0	194.0	194.0	198.0	200.0	193.0	114.9	110.9	111.0	106.2
SRG SSR	100.0	96.0	99.0	96.0	94.0	97.0	72.2	70.7	73.4	69.5
SR DRS							68.2	66.6	69.2	65.4
DRS1	76.0	73.0	73.0	72.0	70.0	66.0	46.7	46.2	47.2	42.7
Musigwälle 531							3.7	3.5	3.2	3.7
DRS2	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.3	4.7	5.1	5.0
DRS3	18.0	17.0	18.0	18.0	17.0	23.0	12.5	12.1	13.5	13.9
Virus							0.1	0.1	0.2	0.1
RSR La Première							0.5	0.4	0.6	0.4
RSI Rete Uno							0.4	0.4	0.4	0.4
Swiss Satellite Radios							1.5	1.9	2.0	2.2
Altre SRG SSR	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	1.6	1.4	1.3	1.1
Totale emittenti straniere	26.0	26.0	25.0	27.0	27.0	22.0	10.9	10.1	9.1	8.6
Totale radio private CH	73.0	72.0	71.0	76.0	80.0	73.0	31.8	30.2	28.5	28.1
Suisse romande										
Totale radio	129.0	149.0	140.0	138.0	138.0	142.0	107.4	103.2	104.9	100.8
SRG SSR	66.0	69.0	64.0	58.0	59.0	65.0	63.5	63.7	65.8	63.0
RSR							56.3	56.4	58.1	56.4
La Première	49.0	52.0	47.0	45.0	39.0	39.0	38.4	38.5	41.3	41.2
Option Musique					8.0	11.0	8.7	8.8	9.1	7.9
Espace 2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	4.4	3.9	3.3	3.3
Couleur 3	9.0	9.0	9.0	6.0	6.0	6.0	4.9	5.1	4.4	4.0
SR DRS1							3.1	3.0	3.6	2.5
RSI Rete Uno							0.5	0.5	0.5	0.4
Swiss Satellite Radios							1.4	1.7	1.6	1.7
Altre SSR SSR	5.0	6.0	6.0	4.0	4.0	4.0	2.3	2.1	2.0	2.0
Totale emittenti straniere	36.0	36.0	30.0	30.0	25.0	25.0	17.5	15.6	15.4	14.0
Totale radio private CH	27.0	44.0	45.0	50.0	55.0	52.0	26.3	23.9	23.8	23.8
Svizzera italiana										
Totale radio	171.0	178.0	153.0	146.0	158.0	148.0	109.1	107.6	105.7	103.4
SRG SSR	116.0	127.0	114.0	106.0	121.0	111.0	87.2	86.5	87.3	85.7
RSI							74.5	74.1	74.9	73.4
Rete Uno	89.0	94.0	86.0	80.0	87.0	81.0	56.5	56.5	55.8	53.2
Rete Due	2.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	8.3	7.8	7.6	7.5
Rete Tre	14.0	21.0	20.0	17.0	24.0	21.0	9.6	9.9	11.5	12.6
SR DRS1							9.2	8.6	8.7	8.3
RSR La Première							0.9	1.1	1.0	0.9
Swiss Satellite Radios2							1.2	1.4	1.5	1.9
Altre SRG SSR	12.0	9.0	6.0	6.0	8.0	5.0	1.4	1.2	1.1	1.2
Totale emittenti estere	39.0	39.0	29.0	29.0	23.0	25.0	15.5	14.9	12.5	11.7
Totale radio private CH	16.0	12.0	11.0	12.0	14.0	12.0	6.3	6.2	5.9	6.1

A causa di differenze metodologiche non è possibile effettuare un confronto diretto tra i dati del periodo 1995-2000 e quelli del periodo 2001-2004

Fonte: Dataroom SRG SSR (Servizio di ricerca)

Tabella 23: Quote di mercato nel comparto radio (in %), 1995-2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Deutschschweiz											
SRG SSR	50.2	49.5	50.5	48.0	46.5	50.8	62.7	63.6	66.1	65.5	66.9
Private svizzere	36.7	37.1	36.6	38.4	40.0	37.8	27.7	27.2	25.6	26.3	25.5
Estere	13.1	13.4	12.9	13.6	13.5	11.4	9.6	9.2	8.3	8.2	7.6
Suisse romande											
SRG SSR	51.2	46.3	46.5	42.1	42.0	45.8	59.2	61.7	62.7	62.6	63.4
Private svizzere	20.9	29.5	32.1	36.2	39.9	36.6	24.3	23.0	22.5	23.5	23.4
Estere	27.9	24.2	21.4	21.7	18.1	17.6	16.5	15.3	14.8	13.9	13.3
Svizzera italiana											
SRG SSR	67.8	71.3	74.5	72.6	76.6	75.0	79.8	80.4	82.6	82.9	82.2
Private svizzere	9.4	6.7	7.2	8.2	8.9	8.1	5.8	5.7	5.5	5.8	6.8
Estere	22.8	21.9	19.0	19.9	14.6	16.9	14.4	13.9	11.9	11.3	11.0

A causa di differenze metodologiche non è possibile effettuare un confronto diretto tra i dati del periodo 1995-2000 e quelli del periodo 2001-2004

Fonte: Dataroom SRG SSR (Servizio di ricerca)

Tabella 24: Ore di programmazione televisiva (prestazioni di base) per tipo di produzione, 1998-2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Totale SRG SSR							
In ore all'anno							
Produzioni proprie	8'346	8'452	7'914	8'543	9'070	10'881	9'034
Produzioni di terzi	24'200	26'928	29'549	22'127	21'837	20'592	21'967
Repliche	18'376	21'367	22'570	28'958	31'413	34'571	35'089
Totale	52'920	58'746	62'033	61'629	64'322	68'047	68'094
In %							
Produzioni proprie	16%	14%	13%	14%	14%	16%	13%
Produzioni di terzi	46%	46%	48%	36%	34%	30%	32%
Repliche	35%	36%	36%	47%	49%	51%	52%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SF							
In ore all'anno							
Produzioni proprie	3'368	3'439	3'075	3'777	3'219	3'724	2'947
Produzioni di terzi	5'828	9'895	12'592	5'773	6'867	7'894	8'899
Repliche	4'064	6'574	7'418	13'095	13'865	13'791	13'533
Totale	13'261	19'909	23'086	22'646	23'952	25'410	25'380
In %							
Produzioni proprie	25%	17%	13%	17%	13%	15%	12%
Produzioni di terzi	44%	50%	55%	25%	29%	31%	35%
Repliche	31%	33%	32%	58%	58%	54%	53%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TSR							
In ore all'anno							
Produzioni proprie	2'783	2'684	2'521	2'368	2'350	2'395	2'422
Produzioni di terzi	9'682	8'789	8'678	8'319	8'102	6'807	7'061
Repliche	11'880	12'086	12'175	12'734	12'929	13'924	13'671
Totale	24'346	23'560	23'375	23'422	23'382	23'127	23'155
In %							
Produzioni proprie	11%	11%	11%	10%	10%	10%	10%
Produzioni di terzi	40%	37%	37%	36%	35%	29%	30%
Repliche	49%	51%	52%	54%	55%	60%	59%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TSl							
In ore all'anno							
Produzioni proprie	2'194	2'330	2'318	2'398	3'501	4'762	3'665
Produzioni di terzi	8'690	8'244	8'279	8'035	6'868	5'891	6'007
Repliche	2'432	2'707	2'977	3'129	4'607	6'856	7'885
Totale	13'317	13'282	13'575	13'563	14'977	17'510	17'558
In %							
Produzioni proprie	16%	18%	17%	18%	23%	27%	21%
Produzioni di terzi	65%	62%	61%	59%	46%	34%	34%
Repliche	18%	20%	22%	23%	31%	39%	45%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dataroom SRG SSR

Tabella 25: Ore di programmazione televisiva (prestazioni di base) per contenuti, 1998-2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Attualità	3'813	4'395	4'147	3'975	4'154	6'098	4'315
Informazione	2'114	2'280	2'540	3'331	3'655	4'576	3'620
Cultura e formazione	2'886	2'897	2'830	2'998	3'175	3'467	2'927
Film + telefilm	9'628	10'456	11'384	11'937	11'527	11'453	11'810
Intrattenimento	1'682	1'670	1'710	2'154	1'724	2'135	2'415
Sport	5'372	4'545	4'903	4'454	5'623	5'175	5'402
Altro	17'752	18'226	17'608	16'887	18'377	19'310	21'915
Totale	43'247	44'469	45'122	45'736	48'235	52'214	52'404

Fonte: Dataroom SRG SSR

Tabella 26: Consumo TV in minuti al giorno*, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Deutschschweiz										
Totale TV	128.0	129.0	127.0	132.0	137.0	137.4	139.2	140.6	141.3	147.6
SRG SSR	44.0	45.0	44.0	46.0	46.0	45.6	46.9	50.6	50.2	52.0
SF1	37.0	36.0	35.0	34.0	36.0	34.4	36.5	37.0	36.6	36.4
SF2	5.0	7.0	7.0	10.0	9.0	10.1	9.2	12.1	11.8	13.5
SFi								0.6	1.0	1.2
SF				44.0	45.0	44.5	45.7	49.7	49.3	51.1
TSR1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
TSI 1	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2
Private CH					6.2	10.1	11.5	5.6	5.8	5.7
Altre	16.0	18.0	23.0	28.0	26.4	25.7	25.7	26.4	27.8	30.1
Suisse romande										
TOTALE TV	149.0	150.0	143.0	154.0	161.0	159.0	164.4	166.6	168.1	173.1
SRG SSR	51.0	52.0	51.0	56.0	58.0	56.0	55.6	54.6	55.7	56.1
TSR1	44.0	43.0	41.0	44.0	45.0	43.0	42.8	42.1	42.8	42.6
TSR2	3.0	6.0	6.0	8.0	8.0	9.0	8.4	8.5	8.8	10.0
TSR			47.0	52.0	53.0	51.0	51.2	50.6	51.6	52.6
SF1	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.1	2.8	2.9	2.3
TSI 1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.8	0.6	0.6	0.4
Non SRG SSR	98.0	98.0	94.0	98.0	102.0	103.0	108.8	112.0	112.4	117.0
Svizzera italiana										
TOTALE TV	157.0	164.0	157.0	164.0	170.0	171.0	168.7	177.4	174.6	178.1
SRG SSR	49.0	56.0	55.0	57.0	62.0	59.0	57.5	57.6	62.6	66.1
TSI 1	41.0	47.0	46.0	43.0	46.0	44.0	44.1	43.6	48.0	48.3
TSI 2	2.0	3.0	4.0	9.0	10.0	10.0	9.1	9.1	9.8	12.3
TSI				52.0	55.0	54.0	53.2	52.7	57.9	60.6
SF1	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.2	2.5	2.3	2.8
TSR1	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	1.5	1.5	1.4	1.5
Non SRG SSR	108.0	108.0	101.0	105.0	109.0	110.0	109.4	118.1	110.2	110.0
TeleTicino						2.0	1.8	1.7	1.8	2.1

Fonte: Dataroom SRG SSR (Servizio di ricerca)

Tabella 27: Quote di mercato nel comparto TV (in %), 1995-2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Deutschschweiz											
SRG SSR	33.9	34.5	33.4	34.6	33.8	33.1	33.6	35.9	35.4	35.2	34.1
Private	4.5	7.3	8.3	4.0	4.2	4.0	4.1
Altre	66.1	65.5	66.6	65.4	61.7	59.6	58.1	60.1	60.4	60.8	61.8
Suisse romande											
SRG SSR	34.7	35.1	35.1	36.4	35.8	34.9	33.7	32.6	33.1	32.3	33.5
Altre	65.3	64.9	64.9	63.6	64.2	65.1	66.3	67.4	66.9	67.7	66.5
Svizzera italiana											
SRG SSR	31.4	33.6	35.6	35.2	36.0	34.0	34.0	32.3	35.7	37.2	36.8
Tele Ticino	0.9	1.1	0.9	1.0	1.2	1.2
Altre	68.6	66.4	64.4	64.8	64.0	65.1	64.9	66.8	63.3	61.6	62.0

Fonte: Dataroom SRG SSR (Servizio di ricerca)

14.2 Tabelle di approfondimento relative al capitolo 3

Tabella 28: Attribuzione dei mezzi alle unità aziendali, 1996-2004 (in 1'000 fr.)

	Televisione					Radio				TV+ Radio	
	SF	TSR	TSI	TvR	Totale	SR DRS	RSR	RSI	RR		Totale
Totale mezzi											
1996	258'134	208'483	146'891	4'286	617'794	113'042	82'016	53'941	7'894	256'893	874'687
1997	267'100	208'343	146'563	4'364	626'370	111'361	81'119	53'385	8'162	254'027	880'397
1998	299'706	217'945	152'825	4'408	674'884	124'421	88'282	58'627	9'467	280'797	955'681
1999	307'610	225'001	152'417	4'430	689'458	125'769	91'554	59'401	10'225	286'949	976'407
2000	366'513	243'392	168'132	5'486	783'523	131'075	92'077	61'510	10'389	295'051	1'078'574
2001	440'741	294'427	200'767	5'729	941'664	168'932	112'354	73'567	13'879	368'732	1'310'396
2002	429'094	290'293	190'752	6'041	916'180	173'350	115'495	75'167	13'785	377'797	1'293'977
2003	428'532	278'734	191'315	6'086	904'667	176'995	116'629	77'151	13'546	384'321	1'288'988
2004	444'001	284'095	190'980	6'013	925'089	172'849	115'295	76'700	13'917	378'761	1'303'850
Solo mandato											
1996	234'023	186'926	136'336	4'286	561'571	103'107	75'412	50'558	6'992	236'069	797'640
1997	235'701	188'173	137'267	4'364	565'505	104'415	76'380	51'216	7'737	239'748	805'253
1998	249'849	199'089	144'863	4'408	598'209	116'641	83'273	56'329	8'951	265'194	863'403
1999	249'891	199'196	144'731	4'430	598'248	107'701	78'586	52'458	8'113	246'858	845'106
2000	252'003	200'788	146'580	4'452	603'823	109'202	79'460	53'035	8'405	250'102	853'925
2001	292'646	218'757	151'270	5'464	668'137	117'015	84'880	56'393	9'443	267'731	935'868
2002	278'807	214'470	153'523	5'694	652'494	120'766	87'601	58'107	9'845	276'319	928'813
2003	279'350	211'378	153'481	5'714	649'923	121'984	88'725	59'095	9'855	279'659	929'582
2004	282'305	219'566	153'781	5'734	661'386	121'811	88'636	59'002	10'489	279'938	941'324

Fonte: Dataroom SRG SSR

Tabella 29: Conseguimento degli obiettivi finanziari concreti, 2001-2004

O1: L'attivo circolante corrisponde come minimo al capitale estraneo a breve e medio termine.						
(in mio. fr.)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Attivo circolante	380	438	373	360	391	420
Cap. estraneo breve/medio termine ¹⁾	201	270	217	213	383	376
Valutazione CDF:	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito
¹⁾ inclusi prestiti obbligazionari di 20 milioni di franchi (tasso d'interesse 5%, durata 1993 - 2003) e prestiti di 200 milioni di franchi (tasso d'interesse 2,5%, durata 2003 - 2008); nel bilancio della SRG SSR questi debiti sono registrati come capitale estraneo a lungo termine.						
O2: Grado di finanziamento proprio, obiettivo al 50%.						
(in %)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Grado di finanziamento proprio	51	50	52	52	52	52
Valutazione CDF:	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito
O3: Attivi fissi costituiti al 70% almeno da capitale proprio (grado di copertura 1) e al 140% da capitale proprio più capitale estraneo a lungo termine (grado di copertura 2).						
(in %)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Grado di copertura 1	78	80	78	77	79	81
Valutazione CDF:	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito
Grado di copertura 2	128	127	124	120	128	133
Valutazione CDF:	mancato	mancato	mancato	mancato	mancato	mancato
O4: Quota del 5% minimo degli attivi fissi può essere svincolata entro il termine di un anno.						
(in milioni di franchi)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Attivi fissi	728	735	765	770	771	750
di cui 5%	36	38	38	39	39	38
Valutazione CDF: Si ipotizza che sia stato possibile raggiungere l'obiettivo.						
O5: Il tetto massimo del capitale estraneo fruttifero a lungo termine è fissato a 345 milioni.						
(in milioni di franchi)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Raccolta di fondi	29	29	29	9	209	200
Valutazione CDF:	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito	conseguito

O6: Tutti gli investimenti, tranne infrastrutture e partecipazioni, devono essere finanziati nella media pluriennale con il cash-flow.						
<i>(in milioni di franchi)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Investimenti ²⁾	55	49	50	33	33	36
Cash-flow ³⁾	59	85	- 34	96	130	120
<i>Valutazione CDF: Nella media pluriennale l'obiettivo è raggiunto.</i>						
¹⁾ Accesso a fondi, mezzi di produzione, informatica e altri beni patrimoniali.						
²⁾ Interpretazione CDF: afflusso di fondi da attività aziendali						
O7: Per gli investimenti e i progetti di competenza del CdA o della DG deve essere presentata un'analisi di redditività e/o dei rischi (ad eccezione degli investimenti di sostituzione); vengono sottoposti a calcolo retrospettivo.						
<i>Valutazione CDF: Vengono effettuati i calcoli e le analisi del caso.</i>						
O8: Gli investimenti di razionalizzazione devono prefiggersi di regola un ROI del 6%.						
<i>Valutazione CDF: Il problema è che solo pochi investimenti sono considerati investimenti di razionalizzazione veri e propri.</i>						
O9: Per garantire maggiore flessibilità in termini di margine di manovra finanziaria, la percentuale dei costi fissi rispetto ai costi complessivi viene esaminata periodicamente.						
<i>Valutazione CDF: Mancano dati pertinenti.</i>						
O10: Le attività che esulano dal core business devono essere affidate a società specializzate, a beneficio di una maggiore trasparenza dei costi e dei finanziamenti; è consentita la partecipazione di terzi.						
<i>Valutazione CDF: È così il più delle volte (vedere organigramma SRG SSR).</i>						
O11: Le attività delle società affiliate puntano al profitto. In casi eccezionali possono essere accordati fondi per la copertura di deficit e contributi in conto esercizio, da restituire nel caso di conseguimento di utili.						
<i>(Utili in mio. di franchi)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
tpc zürich SA	1'429	2'154	1'694	2'097	1'527	4'697
publisuisse SA	50	50	50	2'952	3'295	4'363
Publica Data SA	139	169	239	285	295	436
Telvetia S.A.	370	778	299	148	278	125
Viasuisse SA	-	-	-219	566	233	146
Teletext Svizzera SA	501	-260	-874	-853	-482	-460
<i>Valutazione CDF: Ad eccezione di Teletext Svizzera SA, le società affiliate registrano utili. L'obiettivo è ampiamente raggiunto. Mancano i dati relativi alla questione delle coperture di deficit/contributi in conto esercizio.</i>						
O12: In casi eccezionali possono essere forniti, à-fonds-perdu, prestazioni a società e progetti pilota, a condizione che questi progetti abbiano un'importanza strategica per lo sviluppo futuro dell'azienda.						
<i>Valutazione CDF: Nel 2000 alla Teletext Svizzera SA è stato concesso un prestito di quattro milioni di franchi. Sempre nell'ambito di questo obiettivo strategico sono state giustificate diverse coperture di deficit, tra cui quella di World Radio Geneva (WRG) di circa 1.4 mio. di franchi per il periodo 1999-2004 o il fallito impegno estero della tpc in Germania (circa 2 mio. di franchi).</i>						

Fonte: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie

Tabella 30: Costi delle unità aziendali (in mio. fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SR DRS												
Costi del personale	83	85	90	90	92	90	91	93	92	92	92	92
Costi di programma/produzione	21	21	50	51	53	50	50	49	44	42	39	38
Costi d'esercizio aggiuntivi	30	32	35	38	37	37	42	39	39	39	36	37
Ammortamenti/rettifiche di valore	4	4	4	6	6	6	6	5	5	5	6	5
Totale	138	142	179	185	188	182	189	186	179	177	173	173
SF												
Costi del personale	170	109	116	110	113	113	113	116	117	118	119	121
Costi di programma/produzione	146	273	323	331	316	334	325	347	324	336	310	325
Costi d'esercizio aggiuntivi	53	41	56	53	53	50	51	52	52	50	49	49
Ammortamenti/rettifiche di valore	14	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	4
Totale	383	425	497	495	483	499	490	517	496	508	482	499
RSR												
Costi del personale	58	59	61	61	63	63	65	65	64	63	63	63
Costi di programma/produzione	17	16	30	31	32	31	32	32	30	30	29	29
Costi d'esercizio aggiuntivi	19	20	26	29	27	25	25	24	25	24	24	24
Ammortamenti/rettifiche di valore	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Totale	97	98	120	124	125	124	126	124	123	121	119	119
TSR												
Costi del personale	122	124	133	136	137	138	137	137	136	136	135	135
Costi di programma/produzione	94	102	129	137	120	132	121	138	130	137	127	136
Costi d'esercizio aggiuntivi	33	30	45	45	43	42	49	45	44	43	42	37
Ammortamenti/rettifiche di valore	9	8	9	9	9	9	9	10	12	13	13	13
Totale	258	264	316	327	309	321	316	331	322	329	316	321
RSI												
Costi del personale	35	36	37	37	38	37	38	38	38	38	38	38
Costi di programma/produzione	17	17	25	25	27	26	27	26	24	24	23	23
Costi d'esercizio aggiuntivi	7	12	14	15	15	15	14	14	14	14	13	13
Ammortamenti/rettifiche di valore	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Totale	60	66	77	78	81	80	80	80	78	77	76	76
TSI												
Costi del personale	83	86	87	88	88	89	88	89	85	85	86	86
Costi di programma/produzione	59	75	97	86	85	83	83	86	84	89	83	89
Costi d'esercizio aggiuntivi	16	19	26	28	26	27	25	25	25	23	23	23
Ammortamenti/rettifiche di valore	5	4	5	5	5	7	7	7	8	8	8	7
Totale	163	184	215	207	204	206	202	207	203	206	199	205
RTR												
Costi del personale	9	10	11	11	12	12	12	13	13	13	13	13
Costi di programma/produzione	4	4	8	6	7	6	6	5	5	5	5	5
Costi d'esercizio aggiuntivi	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
Ammortamenti/rettifiche di valore	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Totale	15	16	22	20	22	21	21	23	22	22	22	22
swissinfo												
Costi del personale	21	22	23	23	29	19	19	20	20	20	20	20
Costi di programma/produzione	17	19	14	12	12	10	5	7	7	7	7	7
Costi d'esercizio aggiuntivi	7	8	10	8	8	7	7	7	7	7	7	7
Ammortamenti/rettifiche di valore	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Totale	46	50	48	45	51	38	32	35	35	35	35	35

1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR (Rapporti di gestione, prospettive finanziarie 2006-2010)

Tabella 31: Costi delle unità organizzative (in mio. fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DG												
Costi del personale	12	56	25	21	35	42	16	23	45	33	33	36
Costi di programma/produzione	14	163	23	29	16	23	30	58	60	66	73	75
Costi d'esercizio aggiuntivi	206	41	40	47	40	41	49	48	49	49	47	41
Ammortamenti/rettifiche di valore	18	18	21	23	29	45	30	31	31	31	31	31
Totale	250	278	109	120	120	150	125	160	185	179	184	184
MSC												
Costi del personale	29	30	32	32	33	35	36	36	37	37	37	38
Costi di programma/produzione	223	192	182	47	42	41	38	46	46	46	46	46
Costi d'esercizio aggiuntivi	50	35	38	26	27	29	30	31	32	31	31	31
Ammortamenti/rettifiche di valore	6	6	7	10	10	10	11	14	14	14	14	14
Totale	308	263	259	115	112	115	115	128	128	128	128	129
BUS												
Costi del personale	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Costi di programma/produzione	59	77	68	88	75	86	70	104	77	104	75	103
Costi d'esercizio aggiuntivi	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Ammortamenti/rettifiche di valore	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	61	79	69	90	78	89	72	107	79	106	77	105
UF												
Costi del personale	7	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Costi di programma/produzione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costi d'esercizio aggiuntivi	2	4	3	6	8	6	3	5	11	14	17	17
Ammortamenti/rettifiche di valore	1	1	3	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
Totale	10	12	13	14	8	5	3	5	11	14	17	17

1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR (Rapporti di gestione, prospettive finanziarie 2006-2010)

Tabella 32: Costi delle grandi società affiliate (in mio. fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
publisuisse												
Acquisti spazi pubblicitari/sponsoring	273	304	267	261	253	275	275
Costi del personale	12	12	12	14	13	14	14
Costi di programma/produzione	6	6	5	6	6	7	7
Costi d'esercizio aggiuntivi	5	5	7	6	6	6	7
Ammortamenti/rettifiche di valore	6	4	7	7	5	3	2
Totale	302	331	298	294	283	305	305
tpc												
Costi del personale	..	68	71	69	68	70	68
Costi di programma/produzione	..	23	27	24	28	27	27
Costi d'esercizio aggiuntivi	..	26	26	22	23	22	24
Ammortamenti/rettifiche di valore	..	11	18	14	17	14	13
Totale	0	128	142	129	136	133	132
SwissTXT												
Costi del personale	10	11	11	12	12	12	12	12	12
Costi di programma/produzione	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Costi d'esercizio aggiuntivi	4	4	5	5	5	4	5	5	5
Ammortamenti/rettifiche di valore	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Totale	18	20	21	21	21	20	21	21	21

1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
Fonte: Dataroom SRG SSR (Rapporti di gestione, prospettive finanziarie 2006-2010)

Tabella 33: Costi diritti casa madre SRG SSR e BUS (in mio. fr.), 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Casa madre SRG SSR						
Autori, editori, agenzie ¹	86	72	65	73	62	79
Diritti d'autore nazionali ²	0	31	31	31	35	33
Totale costi diritti	86	103	96	105	97	112
Business Unit Sport BUS						
Diritti (senza grandi operazioni) ³	31	32	34	31	35	35
Grandi operazioni ⁴	7	22	7	25	16	30
Totale costi diritti	38	53	41	56	51	64

1) tra cui diritti sportivi, SSA, ProLitteris, agenzie

2) tra cui SUIISA, Swissperform, IFPI/SIG; dati 1999 contenuti alla voce "autori, editori, agenzie"

3) costi lordi dei diritti sportivi senza vendita di diritti

4) diritti sportivi e produzione centrale grandi progetti (tra cui campionati europei/mondiali di calcio, giochi olimpici)

Fonte: Dataroom SRG SSR (portale informatico intranet)

Tabella 34: Costi diritti di emissione per grandi eventi sportivi internazionali (in mio. fr.), 1980-2008

Anno	FIFA Campionati del mondo di calcio		UEFA Europei di calcio		Giochi olimpici estivi		Giochi olimpici invernali		Totale per anno
	luogo	mio. fr.	luogo	mio. fr.	luogo	mio. fr.	luogo	mio. fr.	
1980			Italia	3	Mosca	8	Lake Placid	4	16
1982	Spagna	11							11
1984			Francia	4	Los Angeles	29	Sarajevo	6	39
1986	Messico	14							14
1988			Germania	5	Seul	42	Calgary	9	56
1990	Italia	37							37
1992			Svezia	25	Barcellona	113	Albertville	27	165
1994	USA	43					Lillehammer	36	79
1996			Inghilterra	80	Atlanta	356			436
1998	Francia	68					Nagano	108	176
2000			Belgio-Olan.	140	Sydney	525			665
2002	Corea- Giappone	2'100					Salt Lake C.	180	2'280
2004			Portogallo	800	Atene	591			1'391
2006	Germania	2'100					Torino	203	2'303
2008			CH-Oe	..	Pechino	665			..

Fonte: Dataroom SRG SSR (portale informatico intranet)

Tabella 35: Sviluppo dell'offerta di programmi della SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2004

Panoramica sviluppo dell'offerta di programmi	mio. fr.
Sviluppo prestazioni nel comparto radiofonico	+ 10.8
Sviluppo prestazioni nel comparto televisivo	+ 31.2
Altri costi legati ai programmi	+ 103.6
Totale costi aggiuntivi per lo sviluppo dell'offerta di programmi	+ 145.6
Sviluppo prestazioni nel comparto radiofonico, nel dettaglio	mio. fr.
Lancio Musigwalle 531	+ 0.3
Lancio Virus (+ 7'814 ore)	+ 0.9
Potenziamento radiogiornali regionali	+ 1.7
DRS3, informazione e programmi notturni	+ 0.7
Digitalizzazione	+ 2.3
Potenziamento di Option Musique (+ 1'953 ore)	+ 0.2
Lancio di Option Musique a Ginevra (1'953 ore)	+ 0.1
Potenziamento di RSR La Première	+ 0.4
Potenziamento di Rete 1	+ 0.8
Potenziamento di Radio Rumantsch (+ 290 ore)	+ 0.5
SSatR	+ 0.7
Totale	+ 8.6
Sviluppo prestazioni nel comparto televisivo, nel dettaglio	mio. fr.
Evoluzioni presso SF	
- SF1 (- 589 ore)	
- Lancio SF2 al posto di S4 (- 862 ore)	
- Lancio Sfi (+ 1'742 ore)	+ 1.6
- 3Sat (- 72 ore)	
- Soap Lüthi und Blanc	+ 2.3
- Millionengala	+ 1.1
- MittagsMagazin	+ 8.6
- Hotel B	+ 7.5
- Film TV	+ 5.8
- Rete destinata ai giovani Nickelodeon	+ 0.5
Evoluzioni presso TSR1	
- TSR1 potenziamento programmi notturni (+ 25 ore)	
- TSR2 al posto di S4 (+ 27 ore)	
- info régionale	+ 1.5
- TV5 (-454 ore)	
Evoluzioni presso TSI	
- TSI1 potenziamento programmi notturni (2'123 ore)	
- TSI2 al posto di S4 (+2'157 ore)	
TvR Telesguard (+175 ore all'anno)	+ 0.5
Totale	+ 29.4
Altri aumenti dei costi legati ai programmi	mio. fr.
Produzioni di terzi e su incarico	+ 2.5
Totale diritti d'autore	+ 3.7
Agenzie	+ 23.8
Sport	
- Diritti in Svizzera	+ 4.1
- Grandi eventi	+ 22.2
- Grosse produzioni	+ 3.1
PTV	+ 0.9
Offerte online	34.2
Pact de l'audiovisuel	+ 9.0
Totale	+ 103.5

Fonte: Dataroom SRG SSR (valutazione speciale F+C)

Tabella 36: Ricavi della casa madre SRG SSR (in mio. fr.), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tasse di ricezione TV	604	663	664	658	690	690	701	702	747	750	752	754
Tasse di ricezione radio	393	398	396	389	411	407	407	407	409	410	411	411
Proventi della pubblicità (netti)	273	304	267	258	248	269	265	285	284	292	289	297
Sponsorizzazione	35	35	38	43	46	48	48	53	54	56	56	58
Contributi	21	21	29	55	21	31	7	3	3	3	3	3
Altre entrate	83	99	98	94	88	90	75	76	76	77	80	81
Totale proventi d'esercizio	1'409	1'520	1'492	1'497	1'504	1'535	1'504	1'526	1'573	1'588	1'591	1'604

1999-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione
 Fonte: Dataroom SRG SSR (Rapporti di gestione, prospettive finanziarie 2006-2010)

Tabella 37: Canone per radio + TV (ricezione privata, fr./anno), 1980-2005

	Televisione		Radio		Totale	
	nominale	reale	nominale	reale	nominale	reale
1980	138.00	240.83	69.00	120.41	207.00	361.24
1981	138.00	226.03	69.00	113.02	207.00	339.05
1982	174.00	269.88	87.00	134.94	261.00	404.82
1983	174.00	262.12	87.00	131.06	261.00	393.18
1984	174.00	254.55	87.00	127.28	261.00	381.83
1985	174.00	246.26	87.00	123.13	261.00	369.39
1986	174.00	244.44	87.00	122.22	261.00	366.65
1987	184.80	255.83	94.80	131.23	279.60	387.06
1988	184.80	251.25	94.80	128.89	279.60	380.14
1989	184.80	243.41	94.80	124.87	279.60	368.28
1990	184.80	231.00	94.80	118.50	279.60	349.50
1991	231.60	273.53	118.80	140.31	350.40	413.84
1992	231.60	262.91	118.80	134.86	350.40	397.77
1993	243.60	267.73	153.60	168.82	397.20	436.55
1994	243.60	265.43	153.60	167.36	397.20	432.79
1995	248.40	265.89	160.80	172.12	409.20	438.02
1996	248.40	263.66	160.80	170.68	409.20	434.35
1997	248.40	262.38	160.80	169.85	409.20	432.23
1998	248.40	262.20	160.80	169.73	409.20	431.93
1999	248.40	260.21	160.80	168.45	409.20	428.66
2000	270.40	278.84	162.20	167.26	432.60	446.10
2001	270.40	276.22	162.20	165.69	432.60	441.90
2002	270.40	274.37	162.20	164.58	432.60	438.95
2003	281.40	283.83	169.00	170.46	450.40	454.29
2004	281.40	281.40	169.00	169.00	450.40	450.40
2005	281.40	278.61	169.00	167.33	450.40	445.94

Fonte: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie (dati reali)

Tabella 38: Abbonati soggetti all'obbligo di pagare il canone, 1980-2010

	Televisione				Radio			
	Cat. I	Cat. II	Totale	Esentati	Cat. I	Cat. II	Totale	Esentati
1980	1'979'518		1'979'518	..	2'252'915		2'252'915	..
1981	2'012'930		2'012'930	..	2'291'247		2'291'247	..
1982	2'049'932	7'130	2'057'062	38'703	2'306'904	30'353	2'337'257	43'301
1983	2'087'528	7'259	2'094'787	39'369	2'348'054	31'408	2'379'461	44'182
1984	2'132'370	7'388	2'139'758	40'034	2'390'209	32'462	2'422'671	45'062
1985	2'178'979	7'489	2'186'468	40'382	2'433'717	33'560	2'467'277	45'605
1986	2'233'609	7'761	2'241'370	40'443	2'477'771	34'241	2'512'012	45'640
1987	2'281'549	7'730	2'289'279	40'365	2'518'008	34'785	2'552'793	45'466
1988	2'330'499	7'776	2'338'275	40'682	2'555'074	35'096	2'590'170	45'864
1989	2'377'523	7'765	2'385'288	41'062	2'593'359	35'490	2'628'849	46'268
1990	2'427'342	7'764	2'435'106	..	2'633'684	35'879	2'669'562	..
1991	2'468'005	7'763	2'475'768	..	2'664'487	36'267	2'700'754	..
1992	2'486'508	26'162	2'512'670	..	2'645'138	81'316	2'726'454	..
1993	2'534'073	25'461	2'559'534	..	2'690'953	80'885	2'771'838	..
1994	2'564'565	24'530	2'589'095	..	2'703'137	78'601	2'781'738	..
1995	2'598'536	24'546	2'623'082	..	2'719'177	78'246	2'797'423	..
1996	2'622'440	24'230	2'646'670	26'958	2'725'219	77'016	2'802'235	30'507
1997	2'638'278	23'736	2'662'014	27'830	2'730'403	74'834	2'805'237	29'571
1998	2'626'203	22'237	2'648'440	28'702	2'690'604	68'052	2'758'656	28'635
1999	2'601'424	21'316	2'622'740	30'836	2'659'512	64'920	2'724'432	30'945
2000	2'627'818	22'643	2'650'461	33'162	2'666'764	74'716	2'741'480	33'231
2001	2'612'743	21'851	2'634'594	88'977	2'642'530	73'095	2'715'625	86'147
2002	2'630'472	21'691	2'652'163	130'024	2'649'944	73'191	2'723'135	125'171
2003	2'632'120	21'350	2'653'470	145'857	2'645'216	71'222	2'716'438	141'081
2004	2'658'154	21'576	2'679'730	162'418	2'657'655	70'533	2'728'188	157'380
2005	2'675'000	22'000	2'697'000	180'000	2'664'000	71'000	2'735'000	175'000
2006	2'679'000	22'000	2'701'000	192'000	2'667'000	71'000	2'738'000	185'000
2007	2'689'000	22'000	2'711'000	199'000	2'673'000	71'000	2'744'000	192'000
2008	2'696'000	22'000	2'718'000	206'000	2'679'000	71'000	2'750'000	198'000
2009	2'704'000	22'000	2'726'000	213'000	2'684'000	71'000	2'755'000	205'000
2010	2'711'000	22'000	2'733'000	220'000	2'689'000	71'000	2'760'000	212'000

Categoria I: cittadini privati paganti il canone

Categoria II: clienti professionali paganti il canone (ospedali, alberghi ecc.)

1980-2004 dati contabili, 2005 dato preventivato, 2006-2010 dati di programmazione

Fonte: Dataroom SRG SSR

Tabella 39: Proventi del canone della SRG SSR (in mio. fr.), 1980-2009

	Radio		Televisione		Totale	
	nominale	reale	nominale	reale	nominale	reale
1980	109.0	190.3	191.4	333.9	300.4	524.2
1981	111.0	181.8	194.4	318.4	305.4	500.2
1982	119.1	184.7	209.1	324.3	328.2	509.1
1983	145.3	218.9	255.0	384.1	400.3	603.0
1984	147.9	216.4	260.2	380.6	408.1	597.0
1985	150.6	213.1	265.7	376.0	416.2	589.1
1986	153.3	215.3	272.0	382.2	425.3	597.5
1987	160.9	222.7	284.3	393.6	445.2	616.3
1988	188.1	255.7	329.6	448.1	517.7	703.8
1989	192.4	253.5	338.5	445.8	530.9	699.3
1990	195.4	244.3	345.6	431.9	541.0	676.2
1991	254.6	300.7	452.7	534.7	707.3	835.3
1992	250.6	284.5	447.9	508.4	698.5	792.9
1993	299.9	329.6	477.2	524.5	777.1	854.1
1994	308.0	335.6	484.0	527.4	792.0	863.0
1995	309.1	330.8	499.0	534.1	808.0	864.9
1996	310.3	329.4	504.6	535.6	814.9	864.9
1997	310.8	328.3	508.4	537.1	819.3	865.4
dati effettivi a partire dal 1998						
1998	398.2	420.3	610.0	643.8	1'008.2	1'064.2
1999	399.0	418.0	612.7	641.9	1'011.7	1'059.8
2000	403.8	416.4	671.9	692.8	1'075.6	1'109.2
2001	395.6	404.1	664.0	678.2	1'059.5	1'082.3
2002	389.4	395.2	658.0	667.6	1'047.4	1'062.8
2003	410.9	414.5	690.4	696.3	1'101.3	1'110.8
2004	407.4	407.4	689.6	689.6	1'097.0	1'097.0
2005	407.4	403.4	701.1	694.1	1'108.5	1'097.5
2006	407.4	395.4	702.3	681.6	1'109.7	1'077.0
2007	408.9	385.2	746.8	703.6	1'155.7	1'088.7
2008	409.9	371.0	749.8	678.8	1'159.7	1'049.8
2009	410.7	353.7	751.7	647.5	1'162.4	1'001.2
2010	411.1	354.0	753.6	648.8	1'164.7	1'002.8
dati effettivi a partire dal 1998, detratti i costi di distribuzione						
1998	316.1	333.7	484.2	511.1	800.4	844.8
1999	324.1	339.5	495.3	518.9	819.5	858.4
2000	324.7	334.8	562.8	580.4	887.5	915.2
2001	333.9	341.1	554.4	566.3	888.3	907.4
2002	329.5	334.4	570.7	579.1	900.3	913.5
2003	350.1	353.1	612.9	618.2	962.9	971.2
2004	350.0	350.0	610.9	610.9	960.9	960.9
2005	353.3	349.8	623.8	617.6	977.1	967.4
2006	350.4	340.1	613.2	595.1	963.6	935.2
2007	361.8	340.8	665.1	626.6	1'026.9	967.4
2008	366.1	331.4	670.3	606.8	1'036.4	938.2
2009	369.8	318.5	673.5	580.1	1'043.3	898.6
2010	371.7	320.0	676.7	582.6	1'048.4	902.7

Fonte: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie

Tabella 40: Costi netti per le presenze online (in 1'000 fr.), 2001-2004

	2001	2002	2003	2004
Swissinfo	15'874	23'687	23'520	22'362
RTR	90	156	172	181
SF	2'061	1'699	1'505	1'764
SR DRS	2'562	3'141	3'125	2'879
TSR	0	3'663	4'234	4'710
RSR	2'291	1'918	2'880	2'081
TSI	779	1'327	1'344	1'255
RSI	462	714	724	676
Totale	24'120	36'305	37'504	35'908

Fonte: Dataroom SRG SSR

Tabella 41: Proventi da attività svolte per terzi da parte delle unità della casa madre (in 1'000 franchi), 1999 - 2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
TSR	2'462	4'640	5'143	4'102	5'615	4'185
TSI	0	25	129	207	102	125
SR DRS	6	14	0	3	0	0
RSR	465	508	382	315	397	295
RSI	0	0	1	5	4	13
RTR	21	21	16	34	31	45
Swissinfo	1'151	1'061	2'266	1'901	2'056	2'944
MSC	3'649	5'207	7'777	6'764	6'529	6'566
Totale	7'754	11'476	15'714	13'331	14'734	14'173

Osservazioni:

Per le unità aziendali il CDF ha utilizzato solo i dati relativi alle prestazioni e all'assistenza tecnica (tralasciando altri dati rilevati dalla SRG SSR come i proventi dei programmi e della sponsorizzazione o Radiokiosk SR DRS). Si è rinunciato del tutto ai rilevamenti di SF poiché sull'assistenza tecnica si ha un dato significativo solo per il 1999 (dal 2000 scorporo nel tpc).

Swissinfo dispone di dati nelle seguenti sottovoci: attività TV, Swissair Inflight (produzione audio), webfactory (multimedia/internet), altri proventi d'esercizio (incl. riduzione dei proventi).

MSC dispone di dati nelle seguenti sottovoci: distribuzione, "contribuzione", coordinamento programmi, affari sociali, ricerca sul pubblico, centro di produzione Palazzo federale, logistica/immobili, altri proventi d'esercizio. Solo per la prima si registra uno scarto tra costi e ricavi.

Il CDF non ha tenuto conto dei dati di BUS, poiché analizzati in un'altra sede.

Fonte: Dataroom SRG SSR, elaborazioni proprie

14.3 Tabelle di approfondimento relative al capitolo 4

Tabella 42: Costi e quota di mercato di emittenti di servizio pubblico con offerta globale radio e TV in Paesi europei, 2003

	Popolazione in mio.	Uscite in mio. Euro	Quota di mercato TV in %	Quota di mercato radio in %
Germania (ARD+ZDF)	82.5	7968	41.2	55.6
Francia (FTV+RF)	61.7	2895	39.5	22.2
Regno Unito (BBC)	58.0	5671	38.3	51.9
Italia (RAI)	57.8	1730	44.9	18.1
Spagna (RTVE)	40.8	1477	30.6	23.4
Paesi Bassi (NPB)	16.3	774	35.0	33.0
Svezia (SR+SVT)	8.9	653	40.5	66.0
Austria (ORF)	8.1	905	51.7	82.0
Svizzera (SRG)	7.2	953	33.0	65.0
Danimarca (DR+TV2)	5.4	568	70.6	68.0
Finlandia (MTV3+YLE)	5.2	158	81.9	51.0
Svizzera (SRG-DCH)	5.2	467	34.7	66.1
Norvegia	4.5	408	43.6	59.0
Irlanda (RTE)	3.9	310	40.7	42.0
Svizzera (SRG-FCH)	1.7	296	30.6	62.7
Svizzera (SRG-ICH)	0.3	190	32.9	82.6
Islanda	0.3	37	36.0	52.0

Fonte: Dataroom SRG SSR (EBU-Guide 1 e 5), elaborazioni proprie

Tabella 43: Costi e quota di mercato di emittenti di servizio pubblico nel settore radiofonico in Paesi europei, 2003

	Popolazione in mio.	Uscite in mio. Euro	Quota di mercato in %	Uscite per % quota di mercato
Germania (ARD)	82.5	2962	55.6	53.3
Francia (Radio France)	61.7	532	22.2	23.9
Regno Unito (BBC)	58.0	2209	51.9	42.6
Italia (RAI)	57.8	202	18.1	11.2
Spagna (RTVE)	40.8	397	23.4	17.0
Paesi Bassi (NPB)	16.3	387	33.0	11.7
Grecia	10.9	89	16.3	5.5
Portogallo (RDP)	10.3	39	10.2	3.8
Svezia (SR)	8.9	230	66.0	3.5
Austria (ORF)	8.1	334	82.0	4.1
Svizzera (SRG)	7.2	270	65.0	4.2
Belgio fiammingo (VRT)	6.0	130	80.7	1.6
Denimarca (DR)	5.4	192	68.0	2.8
Belgio francese (RTBF)*	5.2	97	34.7	2.8
Finlandia (YLE)	5.2	164	51.0	3.2
Svizzera (SRG-DCH)	5.2	135	66.1	2.0
Norvegia (NRK)	4.5	50	59.0	0.9
Irlanda (RTE)	3.9	118	42.0	2.8
Svizzera (SRG-FCH)	1.7	82	62.7	1.3
Malta	0.4	1	19.9	0.1
Svizzera (SRG-ICH)	0.3	53	82.6	0.6
Islanda	0.3	18	52.0	0.3

Fonte: Dataroom SRG SSR (EBU-Guide 1 e 5), elaborazioni proprie

Tabella 44: Costi e quota di mercato di emittenti di servizio pubblico nel settore televisivo in Paesi europei, 2003

	Popolazione in mio.	Uscite in mio. Euro	Quota di mercato in %	Uscite per % quota di mercato
Germania (ARD)	82.50	3323	27.8	119.53
Germania (ZDF)	82.50	1683	13.4	125.60
Francia (FTV)	61.70	2364	39.5	59.84
Regno Unito (BBC)	58.00	3462	38.3	90.38
Italia (RAI)	57.80	1528	44.9	34.02
Spagna (RTVE)	40.80	1080	30.6	35.31
Paesi Bassi (NPB)	16.30	387	35.0	11.06
Grecia	10.90	129	12.4	10.44
Portogallo (RTP)	10.30	236	28.8	8.19
Svezia (SVT)	8.90	423	40.5	10.43
Austria (ORF)	8.10	571	51.7	11.04
Svizzera (SRG)	7.20	683	33.0	20.69
Belgio fiammingo (VRT)	6.02	219	37.6	5.82
Svizzera (SRG-DCH)	5.20	332	34.7	9.58
Danimarca (DR)	5.40	192	33.6	5.71
Danimarca (TV2)	5.40	185	37.0	4.99
Belgio francese (RTBF)*	5.20	184	18.7	9.84
Finlandia (MTV3)	5.20	158	38.1	4.13
Finlandia (YLE)	5.20	248	43.8	5.67
Norvegia (NRK)	4.50	357	43.6	8.20
Norvegia (TV2)	4.50	157	29.5	5.33
Irlanda (RTE)	3.90	192	40.7	4.71
Svizzera (SRG-FCH)	1.69	214	30.6	6.98
Malta	0.40	5	33.0	0.14
Svizzera (SRG-ICH)	0.32	137	32.9	4.16
Islanda	0.30	19	36.0	0.53

Fonte: Dataroom SRG SSR (EBU-Guide 1 e 5), elaborazioni proprie

Tabella 45: Costi completi e tempi d'antenna per rete SRG SSR, 2001-2004

	Costi completi in 1'000 fr.				Tempo di antenna in ore			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF								
SF1	341'838	330'255	323'038	344'931	5'930	5'918	5'940	5'954
SF2	143'178	154'283	148'305	142'319	5'999	6'099	5'923	5'926
SR DRS								
DRS 1	78'522	81'793	84'214	82'631	8'760	8'760	8'760	8'784
DRS2	36'326	36'836	38'172	36'851	8'760	8'760	8'760	8'784
DRS3	28'432	29'816	29'426	27'417	8'760	8'760	8'760	8'784
Musigwalle 531	4'247	4'045	3'903	3'637	8'760	8'760	8'760	8'784
Virus	6'426	6'530	6'533	5'758	8'760	8'760	8'760	8'784
TSR								
TSR1	149'123	152'610	160'552	153'416	7'894	7'814	7'381	8'016
TSR2	159'417	163'463	135'528	154'478	5'648	5'577	7'211	6'640
RSR								
LaPremiere	58'055	54'806	55'252	56'686	8'760	8'760	8'760	8'784
Espace2	31'812	33'805	33'653	31'809	8'760	8'760	8'760	8'784
Couleur3	13'999	14'108	13'898	17'032	8'760	8'760	8'760	8'784
OM	13'378	20'199	19'130	15'891	8'760	8'760	8'760	8'784
TSI								
TSI1	154'404	158'467	154'625	155'879	5'163	6'299	7'765	7'805
TSI2	59'003	47'453	48'019	48'453	3'344	3'484	4'464	5'766
RSI								
Rete Uno	40'151	41'159	41'213	40'748	8'850	8'858	8'809	8'793
Rete Due	27'173	27'157	28'709	28'129	8'760	8'760	8'760	8'784
Rete Tre	8'569	9'416	9'981	10'093	8'760	8'760	8'760	8'784

Fonte: Dataroom SRG SSR (controlling valori di riferimento)

Tabella 46: Rating e quote di mercato per rete SRG SSR, 2001-2004

	Rating 24h in 1'000 persone (lu-do)				Quota di mercato in regione linguistica in %			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF								
SF1	128.8	128.8	127.8	127.3	26.5	27.0	26.0	24.8
SF2	32.6	42.2	41.1	47.0	6.4	8.0	8.0	8.9
SR DRS								
DRS1	140.3	137.5	141.2	127.7	40.5	41.5	42.5	40.1
DRS2	15.9	14.0	15.2	15.1	4.6	4.3	4.6	4.8
DRS3	37.5	36.1	40.3	41.6	10.8	10.9	12.1	13.0
Musigwälle 531	11.0	10.5	9.5	11.2	3.2	3.2	2.9	3.5
Virus	0.3	0.4	0.5	0.4	0.1	0.1	0.2	0.1
TSR								
TSR1	49.0	47.6	48.5	48.3	26.0	25.3	25.4	24.6
TSR2	9.6	9.6	10.0	11.4	5.1	5.0	5.2	5.7
RSR								
LaPremière	37.8	37.3	40.1	40.0	35.7	37.2	39.3	40.8
Espace2	4.3	3.8	3.2	3.2	4.1	3.9	3.2	3.3
Couleur3	4.8	5.0	4.3	3.9	4.5	4.9	4.2	4.0
OM	8.6	8.6	8.8	7.6	8.2	8.6	8.7	7.8
TSI								
TSI1	9.5	9.3	10.3	10.3	26.1	24.5	27.4	27.1
TSI2	2.0	1.9	2.1	2.6	5.4	5.1	5.6	7.0
RSI								
Rete Uno	10.7	10.8	10.6	9.9	51.8	52.5	52.9	51.4
Rete Due	1.6	1.5	1.5	1.4	7.6	7.2	7.2	7.3
Rete Tre	1.8	1.9	2.2	2.4	8.8	9.1	10.8	12.1

Fonte: Dataroom SRG SSR (Servizio di ricerca)

14.4 Tabelle di approfondimento relative al capitolo 5

Tabella 47: Composizione dei CdA delle società affiliate SRG SSR (1.1.2006)

Consiglieri d'amministrazione	Carica	interno	esterno
Publica Data			
Silvio Studer, Presidente CdA	Responsabile MSC SRG SSR	X	
Walter Rüegg	Direttore SR DRS	X	
Klaus Kappeler	Rappresentante emittenti TV private		X
Urs Renner	Rappresentante associazioni		X
Martin Schneider	Direttore publisuisse SA	X	
publisuisse SA			
Gilles Marchand, Presidente	Direttore TSR	X	
Paul Nyffeler, Vicepresidente	Basel-Landschaftliche KB		X
Roger Basler	Dyson Limited		X
Ingrid Deltenre	Direttrice SF	X	
Nico Isseemann	Isseemann Consulting		X
Daniel Jorio	Responsabile F+C SRG SSR	X	
Remigio Ratti	Direttore RTSI	X	
Walter Rüegg	Direttore SR DRS	X	
swissTXT SA			
Ingrid Deltenre, Presidentessa	Direttrice SF	X	
Gilles Marchand, Vicepresidente	Direttore TSR	X	
Willi Burkhalter	Segretario centrale SRG SSR	X	
Remigio Ratti	Direttore RTSI	X	
Telvetia			
Remigio Ratti, Presidente	Direttore RTSI	X	
Jürg Schäffler	Viceresponsabile F+C SRG SSR	X	
Carlos Guillen	Controller RSR	X	
tpc – tv produktioncenter zürich ag			
Ingrid Deltenre, Presidentessa	Direttrice SF	X	
Hans Fünfschilling, Vicepresidente	Presidente CdA SRG.D	X	
Rudolf Mayr von Baldegg	Avvocato		X
René Stamm	Responsabile Finanze + RU SF	X	

Fonte: Dataroom SRG SSR: (Rapporti di gestione delle società affiliate)

Tabella 48: Obiettivi e Key Performance Indicator (KPI) della BSC

Obiettivo strategico	N.	Key Performance Indicator (KPI)	Misurabilità		Osservazioni
			oggi	drill-down	
Garantire la continuità del servizio pubblico	PS 1	Grado di copertura A in % (focus: lacune di copertura OUC) Grado di copertura B in % (focus: DAB / DVBT)	no no	Lacune isolate Gradi di copertura definitivi	T+: misurabile da fine autunno. Misura degli obiettivi di servizio pubblico per ogni mercato (M1-M4)
Garantire la credibilità e l'indipendenza finanziaria	F1	Grado di autofinanziamento in % (=quota capitale proprio) Free Cash Flow in mio. di CHF Risultato in mio. di CHF Grado di commercializzazione in % (inclusa la vendita di programmi)	si si si	-- -- UA UA	Rating ZKB / CS (commento)
Sfruttare al massimo il potenziale economico del canone	F2	Quote di sfruttamento in % Gettito netto del canone mio. di CHF	si si	R /TV (ev. regioni) R/TV (ev. regioni)	Drill-down sulle regioni linguistiche, costi pari a Fr. 20'000 a carico della Billag. Nel commento: dettagli relativi alle differenze-

						prezzi/quantità
Aumentare i proventi complementari e i ricavi derivanti dalle partecipazioni	F3	Proventi complementari in mio. di CHF Risultato delle partecipazioni in mio. di CHF		si si	UA Partecipazioni importanti	Integrare nei commenti le quote di dividendo ecc.
Sfruttare in modo ottimale i ricavi della pubblicità e dello sponsoring	F4	Ricavi pubblicitari in mio. di CHF Ricavi sponsoring in mio. di CHF Sfruttamento in % del potenziale pubblicitario TV da parte della SRG Sfruttamento in % del potenziale pubblicitario dei media elettronici (senza sponsoring) da parte della SRG		si si si	TV-UA UA Realizzabile per UA/regione	Definito/ rilevato da publisuisse
Mantenere elevato il grado di accettazione del canone Mantenere la leadership qualitativa / buona immagine (miglioramento puntuale)	M1 M2	Misurazione qualitativa esterna prendendo spunto dallo studio sull'immagine della Radio DRS condotto presso: - pubblico - ev. leader d'opinione - ev. Consigli del pubblico	Accettazione del canone (p.es. in %) Qualità (p.es. valutazione globale)	si si	Per regione linguistica UA	Misurazione fine 2005, valutazione primavera 2006
Garantire la leadership di mercato quantitativa	M3	Misurazione quantitativa esterna basata sui sistemi Tele- e Radiocontrol e MMXI.	Quota mercato 24h Quota mercato Prime Rating TV 24h 15-49 (in %) Penetrazione giornaliera netta in % Penetrazione sett. 15' consecutivi Prog. specifici	si si si si si se necessario	R /TV TV R /TV R /TV R /TV	Commento su KPI: distanza rispetto ai concorrenti + valori di allarme/soglia (definiti da CID TV e radio e DG)
Ottimizzare costantemente la varietà dell'offerta e l'orientamento al servizio pubblico	M4	Costi completi per 1'000 utenti Costi completi per % quota di mercato		si	R /TV	Riflessioni sulla strategia multimediale sono documentate in aggiunta alla BSC
Rafforzare la gestione, la collaborazione, lo scambio di esperienze e l'innovazione	P1	Grado di attuazione definizione obiettivi/colloquio di valutazione in % (riferito a standard da definire per tutti i quadri) Milestones progetti / effetti		possibile si	Realizzabile a livello di UA Progetti	Definizione proposta dalle RU
Garantire processi principali competitivi	P2	Costi completi per minuto in CHF Ore di produzioni proprie per capacità Quota dei costi del personale in % Costi del personale per capacità in CHF Milestones progetti / effetti		si si si si si	UA UA UA UA Progetti	
Condurre più efficacemente i processi di supporto	P3	Soddisfazione dei clienti MSC in % Indice dei prezzi dei principali centri servizi di MSC in % Precisione dei risultati di MSC in %		si si si	-- -- --	
Continuare a sviluppare una visione direttiva comune, rafforzare le competenze	PE 1	Milestones progetti / effetti		no	da decidere	Sviluppo di KPI qualitativi / quantitativi nell'ambito del progetto
Curare un partenariato sociale efficace e semplificare il CCL	PE 2	Milestones progetti / effetti		no	da decidere	La definizione dei KPI avviene solo dopo la conclusione di un nuovo CCL
Garantire l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti	PE 3	„Impegno“ e „soddisfazione generale“ da sondaggi tra i dipendenti		si	UE	Impegno = identificarsi con l'azienda + volontà di fare +

					tendenza alla mobilità
--	--	--	--	--	------------------------

Fonte: Dataroom SRG SSR (Strategia & Pianificazione)

14.5 Informazioni di approfondimento relative al capitolo 11

Le spiegazioni che seguono sono tratte dal rapporto di Ernst & Young (paragrafo 9.2 Ausweis der SRG und Analyse)

Variante 1: Documentazione e analisi in base alla procedura tedesca

Documentazione

Rifacendosi alla procedura tedesca, la SRG SSR presenta le seguenti informazioni per il periodo di riferimento passato e per il periodo futuro:

- a) Definire l'offerta di prestazioni attuale, mantenuta anche in futuro.
- b) Documentare i costi (in termini assoluti e con tassi di crescita annui) per l'offerta di prestazioni attuale mantenuta anche in futuro, suddivisi per:
 - costi del personale (evoluzione posti di lavoro e rincaro)
 - costi di programma e produzione
 - costi generali d'esercizio
 - grandi investimenti per il mantenimento e l'ammodernamento dell'infrastruttura
- c) Documentare i costi (in termini assoluti e ripartiti sui relativi anni) per nuove offerte di prestazioni o innovazioni tecniche secondo questo schema:
 - descrizione della nuova offerta di prestazioni e dell'innovazione tecnica
 - costi netti per il rinnovo, per anno
- d) Documentare i futuri risparmi attraverso aumenti di produttività secondo questo schema:
 - descrizione della misura per aumentare la produttività
 - risparmio per anno, ripartito tra i singoli tipi di costo (ricorrenti o straordinari)
- e) Documentare i futuri proventi di pubblicità & sponsorizzazione e altri ricavi, per anno (base: studio di mercato publisuisse, controlling sui proventi della pubblicità SRG SSR).

Il saldo di questa analisi corrisponde al fabbisogno finanziario della SRG SSR da coprire con le tasse di ricezione radio-tv. Questo fabbisogno finanziario viene diviso per il numero ipotizzato di abbonati.

Per ogni categoria devono poi essere effettuate un'analisi delle differenze rispetto ai valori di base e supposizioni per le singoli voci in relazione al periodo di riferimento passato fino all'ultimo aumento del canone; devono inoltre essere presentati gli effetti delle principali differenze riscontrate per la pianificazione futura.

Metodo di analisi

Secondo questa analisi il fabbisogno finanziario per l'offerta attuale di prestazioni viene calcolato così: mantenimento dell'offerta sulla base di specifici indici dei prezzi più fabbisogno di sviluppo meno ricavi e risparmi. Le autorità federali giudicano i costi e i ricavi futuri sulla base di questi

specifici indici dei prezzi del passato e stabiliscono così il fabbisogno finanziario determinante per decidere l'importo del canone.

Valutazione

Il metodo appena descritto viene sperimentato in Germania. Esso consente di presentare il fabbisogno finanziario futuro della SRG SSR con una quantità gestibile di dati.

Il metodo si basa sul principio della separazione tra l'offerta di prestazioni attuale e quella nuova. Questa separazione, del tutto artificiosa, creerebbe puntualmente problemi d'interpretazione, tanto più che nella pratica l'offerta di prestazioni della SRG SSR continua a variare: nascono nuove trasmissioni radiotelevisive, ne spariscono di vecchie.

Poiché i documenti di management della SRG SSR (contabilità analitica, conto finanziario) non fanno la distinzione tra offerta attuale e offerta nuova di prestazioni, è stato necessario elaborare i due tipi di offerte appositamente per le autorità federali.

Rispetto a oggi, questo metodo richiede più risorse sia da parte della SRG SSR, sia da parte delle autorità federali.

Variante 2: Documentazione e analisi sulla base dei dati di management

I dati manageriali (conto finanziario, contabilità analitica, controlling dei valori di riferimento ecc.) sono gli strumenti che permettono di controllare e gestire la SRG SSR e le sue prestazioni. La decisione sull'adeguamento del canone è una decisione di management estremamente importante: si raccomanda pertanto di basarsi il più possibile sugli stessi dati impiegati per il controllo della SRG SSR. La nostra proposta è di dividere i dati tra periodo di riferimento e periodo del canone.

Documentazione periodo di riferimento

Nella documentazione del periodo di riferimento la SRG SSR fornisce informazioni sulle prestazioni fornite in passato e sui costi sostenuti:

a) Costi

I costi vengono presentati per tipi di costo, centri di costo e generi di programma:

Tipo di costo (fino ad oggi):

- Personale
- Programma e produzione
- Costi di collegamento e trasmissione
- Costi generali d'esercizio
- Ammortamenti

Centri di costo (fino ad oggi)

- SF
- TSR
- TSI
- RTR
- SR DRS
- RSR

- RSI

Centri di profitto (nuovi secondo il modello di contabilità analitica)

Radio:

- Musica
- Intrattenimento parlato/animazione
- Trasmissioni parlate culturali
- Notiziari e informazione
- Informazione regionale
- Sport
- Altre trasmissioni

Televisione:

- Attualità e informazione
- Cultura
- Musica e intrattenimento
- Fiction
- Sport
- Bambini e giovani
- Altro

b) Prestazioni

Output (in ore di trasmissione all'anno):

- Ore per unità aziendali
- Ore prime diffusioni/repliche
- Ore suddivise in produzioni proprie e produzioni di terzi
- Ore suddivise per generi di programma

Successo di mercato:

- Quota di mercato (24 H, Primetime, 15-49 anni)
- Consumo giornaliero
- Rating 24H
- Penetrazione giornaliera netta

Il confronto dei costi e delle prestazioni consente di fare considerazioni più attendibili sulla produttività e sulla sua evoluzione.

c) Documentazione costi/ricavi all'infuori del servizio pubblico

I costi e i ricavi SRG SSR derivanti da prestazioni svolte per terzi devono essere presentati separatamente.

d) Documentazione proventi della pubblicità / sponsoring (per UA)

La rappresentazione dei costi consente per esempio di calcolare quanto costa un'ora di informazione, sport, cultura ecc. nelle rispettive emittenti radiotelevisive. Questi raffronti possono fornire suggerimenti sui potenziali d'incremento dell'efficienza.

Documentazione periodo del canone

Vengono presentati gli stessi dati del periodo di riferimento, ma si elaborano possibili scenari futuri per consentire alle autorità di valutare le prestazioni finanziate con le tasse di ricezione radio-TV.

Vediamo alcuni esempi:

- Scenario canone invariato
- Scenario aumento del 5 %
- Scenario aumento del 10 %

Si tratta di scenari non molto circostanziati: non ci si attende nessuna rappresentazione dettagliata di singole trasmissioni o caselle di palinsesto proprio perché, in virtù della sua autonomia in materia di programmi, la decisione di quale scenario implementare spetta alla SRG SSR.

Metodo di analisi

L'analisi dei dati potrebbe avvenire secondo i seguenti passaggi:

1. Analisi del passato: i consuntivi passati della SRG SSR (p.es. deficit o eccedenze costanti) rivelano una necessità di cambiamento?
2. Analisi degli scenari: su quale scenario (o quale variante dell'offerta di prestazioni) ci si deve basare per la decisione sull'adeguamento del canone?
3. Analisi dell'efficienza: la SRG SSR fornisce l'offerta di prestazioni in maniera economicamente efficiente?

Analisi attraverso:

- Confronti nel tempo
- Confronti dell'evoluzione dei prezzi dei fattori di input con indici dei prezzi esogeni (indice nazionale dei prezzi al consumo secondo l'UST, indice svizzero dei salari secondo l'UST)
- Confronti tra le unità aziendali/emittenti (benchmarking interno)

Condurre benchmarking tra le emittenti radiotelevisive svizzere è un compito piuttosto difficile, poiché tra le varie offerte di prestazioni vi sono differenze molto marcate. Un confronto dei costi di determinate trasmissioni tra la SRG SSR e un'emittente privata potrebbe ad ogni modo fornire utili informazioni sul potenziale d'incremento della produttività (confrontando per esempio due notiziari a livello regionale). Il confronto potrebbe includere anche emittenti straniere.

Valutazione

La documentazione e l'analisi si basano sui dati manageriali della SRG SSR: è più efficiente lavorare con parametri di controllo già esistenti e disponibili in ogni momento.

Con questo metodo la SRG SSR deve presentare la sua offerta futura di prestazioni, tenendo conto dell'importo del canone. Le autorità politiche conoscono gli effetti che la decisione del canone ha sull'offerta di prestazioni. Nel senso di un controlling è pertanto possibile verificare in che misura la SRG SSR ha realmente fornito l'offerta di prestazioni presentata.

Le dettagliate informazioni della SRG SSR per tipi di costo, centri di costo e generi di programma consentono di verificare se le prestazioni sono state fornite in maniera efficiente. Un'analisi più approfondita presuppone tuttavia l'accesso ai dati circostanziati di tutti gli strumenti di management delle singole unità aziendali: operazione – questa – molto dispendiosa.

Il metodo appena descritto richiede, rispetto alla situazione attuale, maggiori risorse sia da parte della SRG SSR che delle autorità federali. Problematica risulta poi la documentazione in futuro per il periodo del canone in relazione ai singoli centri di profitto (generi di programma). Adesso come adesso una pianificazione attendibile è possibile solo per tipi di costo e centri di costo. A sfavore di questa variante anche l'enorme quantità di dati attualmente non consolidati, e pertanto difficili da interpretare. Contrariamente al sistema IIVF, il metodo della variante 2 non offre nessun criterio per determinare il fabbisogno di tasse di ricezione. I dati manageriali rappresentano dunque solo uno strumento ausiliario di valutazione per l'adeguamento dei canoni.

Variante 3: Documentazione e analisi in analogia al modello inglese

Documentazione

Il modello inglese rinuncia a un'analisi delle prestazioni e dell'evoluzione dei prezzi dei fattori produttivi. Si suppone infatti che l'offerta di prestazioni rimanga costante e che i prezzi dei fattori di produzione aumentino secondo l'indice generale dei prezzi al consumo. Con questi presupposti si potrebbe rinunciare ad una documentazione specifica della SRG SSR.

Metodo di analisi

Questa analisi si focalizza sulla verifica dell'efficienza e degli eventuali potenziali di incremento della produttività. Il governo britannico commissiona periodicamente questo genere di analisi a società esterne. Nel nostro caso queste verifiche speciali si baserebbero sui dati disponibili presso la SRG SSR.

Se applicato alla SRG SSR questo metodo richiederebbe in particolare l'analisi delle contabilità analitiche delle singole unità aziendali. Dal 2008 ci si potrebbe basare sul nuovo modello armonizzato di contabilità analitica, modello che aumenta l'attendibilità e la comparabilità degli indicatori.

Valutazione

Questa proposta parte dal presupposto che l'offerta di prestazioni della SRG SSR rimanga costante. L'aumento o la riduzione del canone è calcolato sulla base della differenza tra gli aumenti dei costi e i progressi in termini di produttività.

Per gli aumenti dei costi esistono dati oggettivi: considerate le dimensioni ridotte del mercato svizzero ci si dovrebbe basare sull'indice dei prezzi al consumo. Più difficili da determinare sono invece i potenziali aumenti di produttività della SRG SSR. Sarebbe più ragionevole calcolare in un primo momento gli incrementi di produttività messi a segno in passato e poi aggiornarli per il periodo di canone successivo. Questa proposta semplifica il procedimento attuale di adeguamento del canone: come unica variabile rimane l'atteso potenziale di produttività, che viene controllato periodicamente. Questo metodo presuppone implicitamente che l'offerta di prestazioni rimanga costante.

Rispetto agli altri, questo metodo è più semplice da applicare. Ci si chiede però se un sistema talmente sommario possa mai essere accettato in Svizzera, vista la complessa struttura della radiotelevisione di diritto pubblico e della valenza del servizio pubblico. Senza contare che le verifiche esterne che si prefiggono di fornire risultati convincenti sull'impiego efficiente del canone e sui possibili incrementi della produttività implicano costi molto elevati.

15 Allegato B: Abbreviazioni, glossario, interviste e fonti

15.1 Elenco delle abbreviazioni

3Sat	Rete televisiva di lingua tedesca che riunisce ZDF, ORF, SRG e ARD
AC	Audit Committee
ARD	Comitato di lavoro degli enti radiotelevisivi di diritto pubblico in Germania
Art.	Articolo
B2B	business to business
B2C	business to consumer
BBC	British Broadcasting Corporation
BSC	Balanced Scorecard
BUS	Business Unit Sport
ca.	circa
CCC	Comitato del Consiglio Centrale (oggi CdA)
CCL	Contratto collettivo di lavoro
CD	Comitato direttivo
CD	Compact Disc
CdA	Consiglio d'amministrazione
CDF	Controllo federale delle finanze
CdG	Commissione della gestione
CEO	Chief Executive Officer
cfr.	confronta
CH	Svizzera
CID	Conferenza interregionale dei direttori
CMS	Content Management System
CORSI	Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana
CPC	Cassa pensioni della Confederazione
Cpv.	Capoverso
CRR	Cuminanza rumantscha radio e televisiun
D+A	Documentazione e Archiviazione
DAB	Digital Audio Broadcasting
DATEC	Dipartimento federale dell'Ambiente, dei Trasporti, dell'Energia e delle Comunicazioni
D-CH	Svizzera tedesca
DFTCE	Dipartimento federale dei trasporti, delle comunicazioni e delle energie (l'attuale DATEC)
DG	Direzione generale, Direttore generale
DVB-S	Digital Video Broadcasting - Satellite
DVB-T	Digital Video Broadcasting - Terrestre
DVD	Digital Versatile Disc
EBU	European Broadcasters Union
Ediz.	Edizione
EWC	Controlling dei dati di riferimento
F+C	Finanze e Controlling
F-CH	Svizzera francese
FD	Forschungsdienst (Servizio di ricerca)
FF	Foglio federale
Fig.	Figura
Fr.	Franchi svizzeri
FTE	Full Time Equivalent
FTVI	France Télévisions Interactive

I-CH	Svizzera italiana
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIVF	Indexgestütztes Integriertes Prüf- und Berechnungsverfahren
IPC	Indice nazionale dei prezzi al consumo
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland
KLR	Kosten-/Leistungsrechnung – contabilità analitica
KPI	Key Performance Indicator, indicatori chiave
KPMG	Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG Schweiz
LRTV	Legge sulla radiotelevisione
LRTV-A	Legge sulla radiotelevisione (Avamprogetto)
MAM	Progetto „Media Asset Management“
max.	massimo
MbO	Management by Objectives
Mio.	Milione
Mrd.	Miliardo
MSC	Media Services Centre
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OCSE	Organizzazione per la cooperazione economica e lo sviluppo
ORF	Österreichischer Rundfunk
ORTV	Ordinanza sulla radiotelevisione
p.es.	per esempio
PC	Prestazioni complementari all'AVS/AI/IPG
PKS	Cassa pensioni della SRG SSR
PMI	Piccole e medie imprese
PTV	Presse TV
PZ	ex centro di produzione di SF
Ra	Radio
RAW	Risk Assessment Workshop
RI	Revisione interna
risp.	rispettivamente
ROI	Return on Investment
RPI	Retail Price Index
RR	Radio Rumantsch
RSI	Radio svizzera di lingua italiana
RSR	Radio Suisse Romande
RTR	Radio e Televisiun Rumantscha
RTSI	Radiotelevisione svizzera di lingua italiana
RTSR	SSR idée suisse Romande
RU	Risorse umane
S+P	Strategia e Pianificazione
SA	Società anonima
SCBP	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
SF DRS	Schweizer Fernsehen der deutschen und rätoromanischen Schweiz (fino al 04.12.2005)
SF	Schweizer Fernsehen (dal 05.12.2005)
SMS	Short Messaging Service
SR DRS	Schweizer Radio der deutschen und rätoromanischen Schweiz
SRG	Schweizerische Rundspruchgesellschaft, dal 1960 Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
SRG.D	SRG idée suisse Deutschschweiz
SRI	Radio Svizzera Internazionale
SSatR	Swiss Satellite Radio
SSM	Sindacato svizzero dei mass media
SSR	Société suisse de radiodiffusion / Società svizzera di radiotelevisione

Swiss GAAP FER	Swiss Generally Accepted Accounting Principles – per la presentazione dei conti
SwissTXT	Teletext Svizzera SA
T+I	Tecnica e Informatica
Tab.	Tabella
tpc	tv productioncenter zürich ag
TSI	Televisione svizzera di lingua italiana
TSR	Télévision Suisse Romande
TV	Televisione
TV5	Rete francofona internazionale
TvR	Televisiun Rumantscha
UA	Unità aziendale
UFCOM	Ufficio federale delle comunicazioni
UFPER	Ufficio federale del personale
UFS	Ufficio federale di statistica
UO	Unità organizzativa
WEMF	AG für Medienforschung
WRG-FM	World Radio Geneva
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

15.2 Glossario

Le definizioni che seguono sono tratte principalmente dal sito internet della SRG SSR

(<http://www.srg.ch/15.0.html?&L=2>)

Balanced Scorecard (BSC)

Strumento di gestione finalizzato a tradurre gli obiettivi strategici in provvedimenti operativi e a misurarli mediante indicatori chiari. La SRG SSR idée suisse utilizza la BSC dalla fine del 2004.

Benchmark

Il benchmarking è un processo continuo di analisi comparata tra prodotti, prestazioni, ma soprattutto processi e metodi delle funzioni aziendali, in cui vengono messe a confronto diverse aziende. Il raffronto viene solitamente fatto con quelle aziende che hanno ottenuto i migliori risultati rispetto al metodo o al processo posto sotto esame. Ecco perché per indicarle si usa spesso la formula „prima della classe“.

Billag SA

È la società che dal 1998 si occupa della riscossione delle tasse di ricezione radio-tv. Società affiliata a Swisscom SA, ha sede a Friburgo.

Canone (tasse di ricezione radio-tv)

Le persone residenti in Svizzera che captano programmi radio-tv sono tenute, in virtù della LRTV, a pagare il canone, indipendentemente dal tipo di programmi seguiti o dalle modalità di ricezione. L'importo delle tasse di ricezione è stabilito dal Consiglio federale. La maggior parte dei proventi del canone – circa 1,1 miliardi di franchi all'anno – serve a finanziare i programmi radio-tv della SRG SSR. Una parte è destinata alle emittenti private (il cosiddetto splitting).

Casa madre

La casa madre della SRG SSR comprende le unità aziendali, le unità organizzative e l'organizzazione istituzionale.

Concessione

In Svizzera, l'emittenza radiofonica e televisiva è subordinata a concessione. Il Consiglio federale ha rilasciato una concessione alla SRG SSR idée suisse per produrre e allestire programmi radio-tv.

Consiglio regionale

È l'organo supremo della società regionale, con competenze prevalentemente di controllo e nomina.

Content Management

Sistema di gestione dei dati che consente di raccogliere e memorizzare in banche dati le informazioni relative a qualsiasi tipo di contenuto (testo, immagine, audio, video).

Corporate Governance

La corporate governance, governo d'impresa, ingloba l'insieme dei principi inerenti la direzione e il controllo di un'azienda. Tali regole possono orientarsi all'ottimizzazione degli interessi specifici degli azionisti oppure includere, in senso più allargato, anche gli interessi di tutte le parti interessate (lavoratori, operatori del mercato dei capitali, creditori, clienti, autorità, opinione pubblica ecc.). In primo piano vi sono le questioni legate al controllo e all'organizzazione dei massimi organi direttivi: l'obiettivo, in sostanza, è il raggiungimento di un sistema efficace di „checks and balances“ che possa garantire l'equilibrio delle forze operanti all'interno dell'azienda e maggiore trasparenza.

Digital Audio Broadcasting (DAB)

Detta anche radio digitale terrestre, a medio termine questa tecnologia numerica sarà complementare alla trasmissione in FM/OUC (onde ultra corte). Il DAB, oltre ad ovviare alla carenza di frequenze OUC, migliora in particolar modo anche la qualità della ricezione radiofonica mobile. È inoltre un cosiddetto sistema «convergente», che consente la trasmissione di segnali radiotelevisivi, testi, immagini e servizi puri di trasferimento dati di qualsiasi tipo.

Digital Video Broadcasting – Terrestrial (DVB-T)

Capace di trasmettere servizi digitali aggiuntivi via antenna («terrestre»), oggi il DVB-T è il metodo standard utilizzato per captare la televisione digitale terrestre con televisori portatili o senza ricorrere alla via cavo.

Distribuzione

Termine comune usato in ambito radiotelevisivo per indicare la trasmissione dei segnali. I programmi radio della SRG SSR sono trasmessi via etere, cavo, satellite e internet, i programmi tv via etere, cavo e satellite. È in corso una progressiva digitalizzazione della distribuzione.

Grado di sfruttamento

Per grado di sfruttamento s'intende la percentuale di radio o telespettatori di un dato programma rispetto al pubblico target.

Gruppo

Il gruppo SRG SSR comprende la casa madre e le società affiliate.

Legge sulla radiotelevisione (LRTV)

È la legge che fissa il quadro giuridico di riferimento per i media elettronici in Svizzera. La vigente LRTV del 21 giugno 1991 sarà sostituita dalla nuova LRTV varata dal Parlamento il 24 marzo 2006 (che dovrebbe entrare in vigore il 1° gennaio 2007). I principali obiettivi della nuova legge sulla radiotelevisione sono un servizio pubblico più forte, incentrato sulla Svizzera, e maggiore libertà per le emittenti radiotelevisive commerciali.

Minuti di trasmissione / output

I minuti di trasmissione (senza correzioni) indicano i minuti di programmazione mandati in onda da una data rete, ovvero – per la maggior parte delle reti – 24 ore al giorno. Nei confronti trasversali (paragrafo 4.3), il CDF ha „corretto“ i minuti di trasmissione nel comparto TV utilizzando un metodo analogo a quello impiegato dalla SRG SSR (eliminazione dei codici di contenuto B1 presentazione

dei programmi, B3 pubblicità, B61 textvision, B62 euronews, B63 carte meteorologiche (panoramiche), B65 simulcasting).

Multimedialità

È il connubio e l'impiego contemporaneo di diverse tipologie massmediatiche, ovvero la combinazione di immagini, video, testi, audio e grafica.

Organizzazione istituzionale

È la struttura che funge da ponte tra l'opinione pubblica e l'azienda. Comprende quattro società regionali: Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI), SRG idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), SSR idée suisse Romande (RTSR) e Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR).

Organo di mediazione (ombudsman)

Ufficio incaricato di trattare i reclami riguardanti la programmazione della SRG SSR idée suisse, in conformità alle disposizioni della Legge federale sulla radiotelevisione (LRTV). Gli organi di mediazione e i loro sostituti sono nominati dal Consiglio del pubblico, al quale presentano un rendiconto annuo delle attività.

Orologio Radiocontrol

Dal 2000 il consumo radiofonico viene misurato con il Radiocontrol. Due volte all'anno, un gruppo rappresentativo della popolazione porta per una settimana intera un orologio con microfono incorporato, che «ascolta» gli stessi programmi radiofonici della persona che lo indossa.

Pacte de l'audiovisuel

Accordo di produzione stipulato tra la SRG SSR idée suisse e il ramo cinematografico svizzero. Sostiene la realizzazione di film svizzeri e la loro diffusione sulle reti televisive della SRG SSR.

Penetrazione

Riferito alla TV, indica la quota di persone che in una determinata fascia oraria hanno guardato un determinato programma per almeno 30 secondi. Riferito alla radio, invece, una penetrazione quotidiana di 100'000 ascoltatori per radio X significa che durante la giornata 100'000 persone si sono sintonizzate per almeno 15 minuti sull'emittente radiofonica X.

Primetime

Principale fascia di trasmissione televisiva, compresa tra le ore 18.00 e le 23.00.

Podcast

File audio scaricabile da internet.

Pubblicità

Per pubblicità s'intende qualsiasi annuncio pubblico diffuso nell'ambito del tempo d'antenna concesso dietro pagamento o controprestazione analoga, volto a promuovere la conclusione di negozi giuridici su merci o servizi, sostenere una causa o un'idea o produrre qualsivoglia altro effetto

voluto dal propagandista. In conformità alla legge sulla radiotelevisione, sulle reti radio-tv della SRG SSR *idée suisse* gli spazi pubblicitari non possono superare l'8% del tempo d'antenna quotidiano. La durata complessiva delle televendite non può superare un'ora al giorno. È vietata la propaganda politica e religiosa e la pubblicità di bevande alcoliche e medicinali. La pubblicità è vietata del tutto sulle reti radiofoniche della SRG SSR.

Quota di mercato

Indica la percentuale di consumo di un'emittente o di un programma in rapporto al consumo radiofonico o televisivo totale. Una quota di mercato del 10% per la rete tv X significa che quest'ultima si aggiudica il 10% di tutti i minuti guardati.

Rating

Percentuale delle unità di 30 secondi di consumo di un'emittente nell'arco di un determinato periodo di tempo rispetto al numero delle unità di 30 secondi teoricamente possibili. Il rating tiene conto della durata del consumo. Il dato è espresso in % della popolazione interessata nella rispettiva regione linguistica di riferimento o in 1'000 persone. Il valore assoluto di rating in 1'000 persone dipende quindi dalla grandezza della popolazione di riferimento. Nel caso concreto della SRG SSR il rating viene usato per le valutazioni nel comparto TV, specialmente per quelle di singole trasmissioni. Nella valutazione del CDF (capitolo 4) si è utilizzato il rating per entrambi i media.

Scheda Sat Access

I programmi televisivi della SRG SSR *idée suisse* diffusi via satellite sono criptati in ottemperanza alla legislazione sul diritto d'autore. Le persone residenti in Svizzera o gli Svizzeri residenti in un altro Paese europeo possono decriptare i programmi SRG SSR con la scheda Sat Access.

Servizio pubblico

Il servizio pubblico è stabilito a livello politico e consiste nell'approvvigionamento di base in beni e servizi d'infrastruttura di buona qualità che siano accessibili a tutte le cerchie della popolazione e a tutte le regioni del Paese, alle stesse condizioni e a prezzi equi.

Sistema del primato dei contributi

In un sistema di primato dei contributi la cassa pensione tiene un conto di vecchiaia individuale per ogni assicurato. Su questo conto viene accumulato il capitale che, all'occorrenza, viene corrisposto all'assicurato sotto forma di prestazioni. Le prestazioni sono accordate sulla base dei contributi versati dal datore di lavoro e dal lavoratore e la rendita è calcolata applicando al capitale risparmiato un tasso di conversione. La persona assicurata non conosce le reali prestazioni assicurative.

Sistema del primato delle prestazioni

In un sistema di primato delle prestazioni la rendita di vecchiaia garantita corrisponde a una determinata percentuale dell'ultimo guadagno assicurato. La persona assicurata conosce la percentuale dell'età di pensionamento e quindi l'importo della pensione di vecchiaia. Il finanziamento previdenziale viene definito in base alle prestazioni previste.

Società membro

Nella Svizzera tedesca e nella Svizzera francese le società membro - diramazioni delle società regionali - rappresentano i vari gruppi della popolazione, di cui tutelano gli interessi nei confronti dell'azienda SRG SSR idée suisse, che sostengono a loro volta facendosi portatori dei suoi interessi nell'opinione pubblica. Le società membro eleggono la maggior parte dei rappresentanti degli organi «SRG idée suisse Deutschschweiz» e «SSR idée suisse Romande» e costituiscono pertanto una base importante per la nomina degli organi della SRG SSR idée suisse.

Società regionale

Le quattro società regionali – Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI), SRG idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), SSR idée suisse Romande (RTSR) e Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR) – sono incaricate di produrre e diffondere reti radiofoniche e televisive in base alla concessione del Consiglio federale e nel quadro della politica aziendale SRG SSR. Nella Svizzera tedesca e francese le società regionali sono suddivise a loro volta in società membro.

Sponsoring

Quando un'emittente radiofonica o televisiva riceve da terzi denaro o prestazioni analoghe in relazione a determinati programmi, si parla di finanziamento diretto. Il finanziamento diretto diventa sponsoring quando, in tal modo, il finanziatore intende promuovere il proprio nome, marchio, i propri servizi o la propria immagine. La SRG SSR idée suisse è autorizzata a fare sponsoring sulle sue reti radio-tv.

Strategia del valore aggiunto

In ambito multimediale la SRG SSR persegue una strategia del valore aggiunto ("added value"): i siti web della SRG SSR non sono altrettanti portali d'informazione, ma si pongono quale complemento alla programmazione. Grazie a questa impostazione le offerte online non possono svilupparsi, accanto alla radio e alla televisione, come terzo prodotto autonomo che altrimenti entrerebbe in concorrenza con i gruppi editoriali.

Streaming

Trasmissione di segnali audio e video in tempo, in cui internet viene usato come piattaforma di broadcasting. Si tratta di una forma di trasmissione molto costosa per le emittenti radio-tv, perché per ogni utilizzo deve essere creato un apposito stream.

Telecontrol

Dal 1985 la SRG SSR idée suisse utilizza il sistema Telecontrol per rilevare il consumo televisivo. Si tratta di un apparecchio che, collegato ai televisori di un campionario di spettatori in tutta la Svizzera, registra chi guarda quali programmi tv, a che ora e per quanto tempo.

Unità aziendale

L'azienda SRG SSR idée suisse ne comprende sette: Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI), Schweizer Fernsehen (SF), Schweizer Radio DRS (SR DRS), Télévision Suisse Romande (TSR), Radio Suisse Romande (RSR), Radio e Televisiun Rumantscha (RTR) e Swissinfo/Radio Svizzera Internazionale (SRI).

Unità organizzativa (UO)

Le UO della SRG SSR sono: Direzione generale (DG), Media Services Center (MSC) e Business Unit Sport (BUS). La DG è l'organo direttivo supremo del gruppo. La BUS è l'unità di servizio che cura la compravendita dei diritti sportivi e si occupa dei grandi avvenimenti sportivi. MSC offre servizi di supporto nel management, produzione, distribuzione e coordinamento dei programmi come pure nella ricerca sui media.

15.3 Elenco delle interviste

Data	Intervistati e rispettive funzioni
04.08.2005	B. Haering, Responsabile Revisione interna SRG SSR
24.08.2005	R. Keller, Responsabile Strategia & Pianificazione SRG SSR A. Huber, Strategia & Pianificazione SRG SSR (in parte)
30.08.2005	M. Schneider, Direttore publisuisse O. Stadelmann, Vicedirettore publisuisse, Finanze, Controlling, Azienda
06.10.2005	G. Tschopp, Direttore RSR
11.10.2005	R. Ratti, Direttore RTSI
12.10.2005	A. Walpen, Direttore generale SRG SSR
14.10.2005	I. Deltenre, Direttrice SF, Presidentessa CdA tpc
14.10.2005	A. Reinhard, Direttore a.i. tpc St. Giachino, Responsabile Finanze tpc
17.10.2005	J.-B. Münch, Presidente del Consiglio d'amministrazione SRG SSR
17.10.2005	D. Eckmann, Direttore generale aggiunto SRG SSR
20.10.2005	W. Rüegg, Direttore SR DRS
24.10.2005	H. Moser, Revisore dei conti, KPMG Fides Peat, Zurigo Ch. Schwarz, Revisore dei conti, KPMG Fides Peat, Zurigo
25.10.2005	B. Witschi, Direttore Swissinfo/SRI
07.11.2005	B. Cathomas, Direttore RTR
08.11.2005	G. Marchand, Direttore TSR
22.11.2005	C. Generali, Membro CdA e Presidente dell'Audit Committee SRG SSR
24.11.2005	T. Waldmeier, Responsabile Risorse umane SRG SSR
01.12.2005	D. Jorio, Responsabile Finanze & Controlling SRG SSR
04.01.2006	L. Rieder, Delegato del CdA Controller Zentrum St. Gallo (CZSG)

Sono stati inoltre sentiti in più occasioni specialisti della Direzione generale (in particolare dei settori Finanze + Controlling e Risorse umane).

15.4 Elenco delle fonti

15.4.1 Rapporti commissionati nell'ambito della presente verifica

- IPMZ transfer (2006): Analyse des Verhältnisses zwischen Programmauftrag und weiteren Leistungen; Josef Trappel (direttore del progetto) e Caroline Uhrmann in collaborazione con Gabriele Siegert, Patrick Rademacher, Thomas Steinmaurer, Jeannette Steemers, Nathalie Sonnac, Zürich, 17. Januar 2006.
- Becker, Gechter & Partner (2006): Analyse der kaufmännischen Aspekte der über den Programmauftrag hinausgehenden Leistungen der SRG SSR; Oliver Becker e Ursula Gechter, Bad Honnef 2006.
- Ernst & Young AG (2006): Analyse von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung von Gebührenanpassungen im Rahmen der Prüfung SRG; Beat Sterchi, Christian Sauter, Zürich, 3. Februar 2006.

15.4.2 Fonti pubblicate all'esterno della SRG SSR

- CdG Commissione di gestione del Consiglio degli Stati (1997): Die Bundesaufsicht über Radio und Fernsehen am Beispiel der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG), Rapporto del 10 novembre 1997.
- Consiglio federale (1998): Bundesaufsicht über Radio und Fernsehen am Beispiel der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG), rapporto della CdG del Consiglio degli Stati (del 10 novembre 1997), Presa di posizione del Consiglio federale del 22 aprile 1998.
- Consiglio federale (2002): Messaggio concernente la revisione totale della legge sulla radiotelevisione del 18 dicembre 2002.
- Consiglio federale (2004): Rapporto „Il servizio universale nelle infrastrutture (servizio pubblico)“ del 23 giugno 2004.
- Drack, Markus (Hrsg.) (2000): Radio und Fernsehen in der Schweiz. Geschichte der Schweizerischen Rundfunkgesellschaft SRG bis 1958, Baden 2000.
- Economiesuisse (2002): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, o.O., 2002.
- Hayek Engineering AG (1975), Vorschlag zur Funktion und Struktur der Trägerschaft SRG, Zürich.
- Hewitt Associates (2005): Pension Fund Survey, o.O, Dezember 2005.
- Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln (1997): Möglichkeiten und Grenzen von Kennziffern zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Köln 1997.
- Institute of Internal Auditors (2004): „Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“, Altamonte Springs 2004.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2003a): 14. KEF-Bericht, Mainz Dezember 2003.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2003b): Feststellung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten auf der Grundlage des Indexgestützten Integrierten Prüf- und Berechnungsverfahrens (IIVF), o.O. 2003.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2005): 15. KEF-Bericht, Mainz Dezember 2005.
- Kiefer, Marie Luise (2001): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München / Wien 2001.

Mäusli, Theo; Steigmeier, Andreas (ed.) (2006): Radio und Fernsehen in der Schweiz. Geschichte der schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft SRG 1958-1983, Baden 2006.

Schneider, Markus (2004): *Idée suisse*. Was das Land zusammenhält und wer dafür bezahlt, Zürich 2004.

Schwarzenbach, Andreas (2006): Das duale Fernsehsystem in der Schweiz. Eine medienökonomische Analyse, Zürich / Chur 2006.

UFPER Ufficio federale del personale (2005): Reporting degli stipendi dei quadri. Rendiconto al Consiglio federale e alla Delegazione delle finanze delle Camere federali, esercizio 2004, Berna, novembre 2005.

15.4.3 Fonti non pubblicate all'esterno della SRG SSR

Alcuni di questi documenti sono stati forniti direttamente dalle parti interessate, alcuni sono stati messi a disposizione dalla SRG SSR (nel dataroom):

- Rapporti dell'UFKOM sulla revisione del budget della SRG SSR
- Rapporti di verifica dell'UFKOM sulle prospettive finanziarie della SRG SSR
- Rapporti di verifica dell'UFKOM sui conti annuali della SRG SSR
- Prese di posizione del Sorvegliante dei prezzi sulle domande di adeguamento del canone della SRG SSR
- Guides dell'European Broadcasters Union (EBU-Guides) volumi 1-5 (EBU Members' Services)

15.4.4 Fonti pubblicate dalla SRG SSR

SRG SSR *idée suisse* (2003): Bilancio d'utilità. Il servizio pubblico della SRG SSR *idée suisse*, Berna 2003.

SRG SSR *idée suisse* (2004): 10 questioni fondamentali per la SRG SSR *idée suisse*, Berna, marzo 2004

SRG SSR *idée suisse* (2005) : Forschungsdienst – Porträt, Berna 2005.

Pubblicazioni periodiche:

- Rapporti di gestione della SRG SSR
- Rapporti di gestione delle unità aziendali della SRG SSR
- Rapporti di gestione delle società affiliate della SRG SSR
- Rivista „*idée suisse*“
- Newsletter „SRG SSR *idée suisse*“
- Primo piano della SRG SSR *idée suisse*
- Fact Sheet della SRG SSR

15.4.5 Fonti non pubblicate della SRG SSR

La SRG SSR ha messo a disposizione nel dataroom la seguente documentazione (in generale per il periodo 1999-2004):

- Verbali (Consiglio centrale, Consiglio d'amministrazione, Audit Committee)
- Strategie (strategia globale, strategia finanziaria, strategie mirate)
- Budget (casa madre, unità aziendali, società affiliate)

- Prospettive finanziarie della casa madre
- Dati ricavati dagli strumenti direttivi (Balanced Scorecard, controlling dei dati di riferimento)
- Manuale finanziario
- Regolamenti, direttive
- Rapporti di revisione (ufficio di revisione, Revisione interna)
- Rapporti su singoli progetti (move, MAM, armonizzazione contabilità analitica)
- Documenti sugli stipendi e sulle condizioni di lavoro (benchmark, sondaggi tra i dipendenti)
- Documenti su partenariati sociali (contratti collettivi di lavoro, documenti per la commissione arbitrale CCL)
- Rapporti del Servizio di ricerca
- Richieste di adeguamento delle tasse di ricezione radio-tv

Nel dataroom il CDF aveva inoltre accesso ai dati elettronici interni della SRG SSR:

- SAP casa madre, dati finanziari 2001-2005
- Portale informativo
- L'intranet delle varie unità aziendali

La SRG SSR ha infine messo a disposizione del CDF diverse valutazioni speciali:

- Valutazioni tratte dal settore Finanze e Controlling
- Valutazioni tratte dal settore Risorse umane
- Valutazioni tratte dal settore Immobili