



SRG SSR



Sintesi commentata

In virtù degli obiettivi strategici 2011 decisi dal
CdA SRG SSR il 16.12.2010

2011
Strategia aziendale

Premesse

Obiettivo della sintesi commentata

Questa sintesi della Strategia SRG SSR descrive gli scopi che l'intera azienda si prefigge e chiarifica le modalità con cui raggiungerli. La concretizzazione della strategia avviene nel quadro della Balanced Scorecard (BSC) che stabilisce in modo vincolante gli obiettivi strategici e i cosiddetti KPI (Key Performance Indicators) ovvero gli indici per misurare il raggiungimento degli obiettivi.

Ambito di validità della strategia

La Strategia 2011 è vincolante per tutto il gruppo SRG SSR e ad essa sono subordinate le strategie delle unità aziendali (emittenti radiofoniche e televisive), delle società affiliate e dei settori della Direzione generale.

Valutazione della situazione

La SRG SSR è un'azienda di successo. Le prime reti della SRG SSR detengono la leadership dei rispettivi mercati. Gradimento, credibilità e attestata indipendenza sono ai massimi livelli.

Sotto la spinta della digitalizzazione crescono il mercato e la fruizione dei media in generale. Al ristagno o al calo del consumo radio-tv si contrappone l'impennata di internet. I nuovi attori (internazionali) del mercato provenienti dal mondo della Rete fanno concorrenza ai contenuti della SRG SSR. I gruppi editoriali svizzeri (privati) sono sotto pressione e reagiscono concentrando le proprie offerte e adottando un approccio sempre più multimediale.

La SRG SSR si trova confrontata a grandi sfide in tutte e cinque le dimensioni strategiche (politica e società, finanze ed economicità, mercato ed offerta, processi, personale), che si tratti delle nuove esigenze a livello di contenuti, dei mutamenti tecnologici o della pressione finanziaria generata dal ristagno dei proventi e dal contestuale aumento dei costi. Il compito della strategia è quello di rispondere efficacemente a queste sfide.

Obiettivi strategici 2011

In un panorama fatto di concorrenti sempre più forti e di mezzi finanziari in diminuzione, la SRG SSR intende adempiere con successo la propria missione di servizio pubblico con programmi differenziati a seconda dei target.

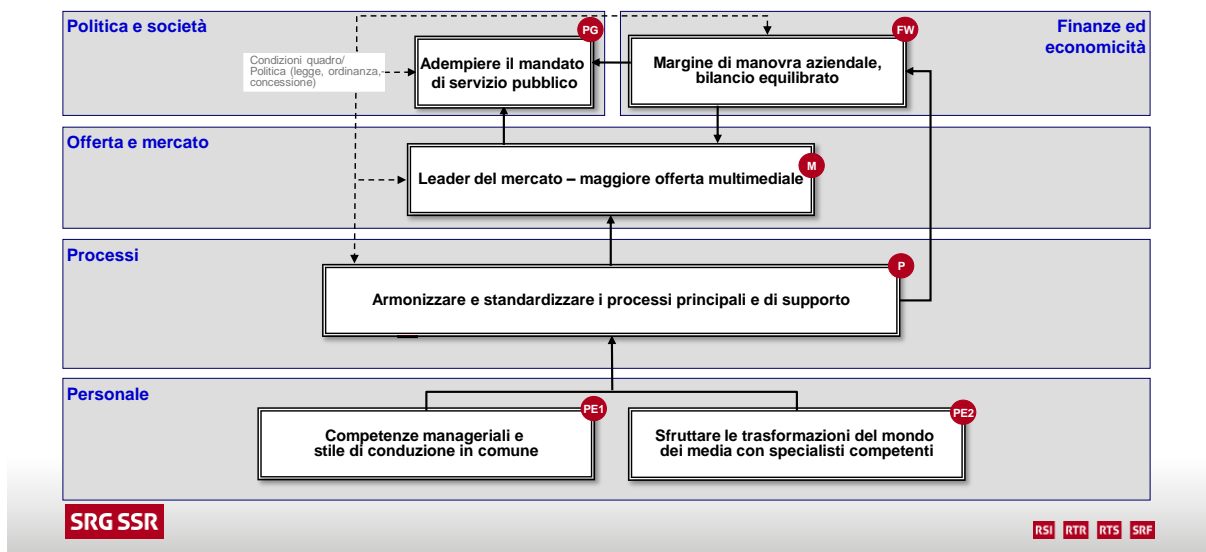
Orientamenti strategici della SRG SSR - 2011



Modello strategico 2011

All'interno delle cinque prospettive la SRG SSR ha definito complessivamente sei obiettivi vincolanti per l'intero gruppo (v. il Modello strategico).

Modello strategico della SRG SSR - 2011



1° obiettivo Adempiere la missione di servizio pubblico

Fondamento di politica dei media

Le attività della SRG SSR non sono mirate a un obiettivo di natura finanziaria, bensì alla missione di servizio pubblico che discende dalla Costituzione federale, dalla Legge sulla radiotelevisione (LRTV) e dalla Concessione. Le prestazioni della SRG SSR sono fondamentali per il corretto funzionamento della società e della democrazia e sfuggono alla mera logica di mercato e ai meccanismi connessi.

La SRG SSR adempie il proprio mandato in modo credibile, affidabile e indipendente. Punta sulla pluralità, la rilevanza e la qualità dei suoi programmi e delle sue offerte multimediali per un vasto pubblico. Il concetto di servizio pubblico si basa sulla ragione, sui valori dell'illuminismo e sull'etica professionale definita nella Carta dei programmi.

Al fine di promuovere la libera formazione delle opinioni, la SRG SSR sostiene la qualità del dibattito democratico, il pluralismo e la lealtà.

La SRG SSR favorisce esperienze ed emozioni comuni consentendo all'intera popolazione svizzera di seguire i grandi eventi. La RSI, RTR, RTS e SRF informano in modo approfondito sulle altre regioni del paese e promuovono così la coesione nazionale.

Nella sua qualità di «early follower», la SRG SSR si pone all'avanguardia del progresso tecnologico e orienta i propri programmi sulle abitudini di fruizione dei cittadini.

Il servizio pubblico riflette la realtà svizzera su scala internazionale, nazionale e regionale (linguistica) in tutti i campi rilevanti per la società quali politica ed economia, cultura e scienza, sport e società, intrattenimento e formazione. A tal fine la SRG SSR:

- propone programmi e servizi multimediali inconfondibili,
- rimane fortemente radicata nella società grazie a prestazioni e un'organizzazione di qualità,
- tiene conto delle minoranze proponendo per mezzo della perequazione finanziaria un'offerta di valore equivalente in italiano, tedesco e francese nonché una stazione radio e dei programmi televisivi in romancio e non da ultimo un'offerta internet in più lingue per l'estero (servizi destinati all'estero),
- diffonde e promuove la cultura nei suoi programmi,
- si adopera affinché l'offerta sia accessibile a tutti.

2° obiettivo Margine di manovra aziendale, bilancio equilibrato

Situazione

Il finanziamento della SRG SSR con i proventi del canone e gli introiti commerciali è direttamente collegato agli obiettivi di mercato. L'entità delle uscite dipende innanzitutto dalle aspettative delle fasce di pubblico e del legislatore, nonché dalla qualità, dalla pertinenza e dalla pluralità dell'offerta. Eventuali squilibri tra progetti e mezzi finanziari vanno compensati con risparmi all'interno dei processi.

La SRG SSR segue una politica finanziaria che garantisca la sua indipendenza e il suo futuro, ampliando nel contempo il suo margine di manovra.

Nella media degli anni del piano finanziario, mira a garantire come obiettivo minimo un bilancio equilibrato: rispetta pertanto con coerenza le disposizioni della strategia finanziaria (mezzi propri sufficienti, limite massimo di indebitamento, cashflow costante, ecc.). A meno che sui mercati finanziari la congiuntura e il clima economico non peggiorino sensibilmente, nel 2011 la SRG SSR chiude i conti in positivo.

Garantisce i proventi del canone e ottimizza i proventi commerciali sul lungo periodo, soddisfacendo il proprio mandato in modo convincente (cfr. 1° obiettivo) e con successo (cfr. 3° obiettivo) e tenendo sotto controllo le spese operative e finanziarie.

3° obiettivo Leader di mercato, maggiore offerta multimediale

Situazione

A fronte di un'offerta in forte crescita, i principali concorrenti della SRG SSR per quanto riguarda la radio sono le reti commerciali, mentre per la televisione la concorrenza arriva soprattutto dalle emittenti estere, siano esse commerciali o di servizio pubblico. Inoltre, nuovi operatori (internazionali) provenienti dal comparto di internet stanno facendo il loro ingresso sul mercato. In una società come la nostra, caratterizzata da un'accelerazione e un'eterogeneizzazione crescenti, stanno cambiando le modalità di fruizione. Per legittimarsi nei confronti delle emittenti commerciali, la SRG SSR deve innanzitutto puntare sulla sua inconfondibilità ed essere percepita come un «faro» attendibile, credibile e indipendente.

La SRG SSR afferma la propria leadership nelle quattro regioni linguistiche tramite un'offerta di riferimento inconfondibile che rivendica qualità, pertinenza, credibilità e pluralismo (cfr. 1° obiettivo).

Diffonde le proprie prestazioni sia attraverso i canali radio e televisione che online, in modo stazionario e mobile, a richiesta o lineare, per compensare eventuali perdite nell'ambito dei tradizionali media radio e TV.

Con l'ampliamento della sua offerta multimediale, la SRG SSR tiene conto delle mutate esigenze degli utenti più giovani e di una parte crescente degli abbonati.

I principi del servizio pubblico e le direttive editoriali vigono anche per i prodotti multimediali.

4° obiettivo Armonizzare e standardizzare i processi chiave e di supporto

Situazione

Il rapido cambiamento tecnologico e la crescente concorrenza da parte di emittenti svizzere ed estere richiedono processi manageriali, processi principali e di supporto, corredati delle relative strutture, con un orientamento più mirato sull'offerta così come maggiori flessibilità e produttività.

La SRG SSR gestisce i processi chiave e di supporto con efficienza, tenendo conto delle esigenze e utilizzando i mezzi a sua disposizione all'insegna dell'economicità (cfr. 2° obiettivo).

Sempre che risulti vantaggioso per tutta la SRG SSR, i sistemi tecnici e i processi vanno armonizzati e standardizzati (le eccezioni richiedono una decisione scritta del CD). La chiave del successo è il lavoro di squadra dei responsabili della gestione dell'azienda, della tecnica, dei programmi e dell'offerta multimediale.

La SRG SSR pianifica e coordina gli investimenti che supportano i processi con il masterplan investimenti nazionali.

5° obiettivo Competenza manageriale e stile di conduzione comune

Situazione

Le esigenze in materia di competenza manageriale e di cultura condivisa della leadership stanno crescendo a seguito dell'evolversi dei valori, i quali tendono a una «maggiore autonomia» e «realizzazione personale». Anche la missione di servizio pubblico della SRG SSR sta cambiando. L'attività manageriale si fa sempre più esigente e richiede più tempo: oltre alle competenze specifiche assumono sempre maggiore importanza le competenze sociali e gli aspetti motivazionali connessi. Infine, il cambiamento generazionale suscita importanti interrogativi.

La SRG SSR è un'azienda svizzera con una visione, un mandato e dei principi condivisi da tutti in tutte le regioni linguistiche. Su questa base comune, la SRG SSR aiuta i suoi quadri dirigenti ad affrontare le sfide crescenti in modo innovativo.

6° obiettivo Sfruttare le trasformazioni dei media con specialisti polivalenti

Situazione

A causa della convergenza tecnica i profili professionali classici si stanno trasformando drasticamente: non si può pensare di guadagnare in produttività grazie alla digitalizzazione se non si investe in corsi di aggiornamento e formazione continua.

In un mondo dei media in costante trasformazione, la SRG SSR promuove lo sviluppo dei profili professionali. Incoraggia la polivalenza multimediale e la mobilità fra i vettori affinché i collaboratori abbiano tutte le possibilità di svilupparsi in un contesto in continua trasformazione e di migliorare la qualità dei programmi e delle offerte multimediali.

Sostiene i collaboratori nelle fasi di rapida trasformazione tramite una comunicazione attiva, inquadrando i cambiamenti in un contesto più ampio, chiarendo i nuovi ruoli, indicando in modo chiaro gli obiettivi e affiancando con competenza i collaboratori.