

Società svizzera di radiotelevisione

Strategia aziendale



15 ottobre 2012

Indice

Preambolo	3
La Strategia in breve	
Panoramica degli obiettivi strategici della SSR	4
Obiettivo 1 Offerta e mercato	
Leader di mercato Radio e TV; offerta multimediale accattivante	5
Obiettivo 1.1 Rimanere leader di mercato; allargare il pubblico	5
Obiettivo 1.2 Offerta: rinnovare costantemente la programmazione	5
Obiettivo 1.3 Offerta: l'avvenire di tutti i media passa dall'Online	5
Obiettivo 1.4 Offerta: aumentare il numero di produzioni svizzere	6
Obiettivo 1.5 Offerta: aprire e valorizzare gli archivi	6
Obiettivo 1.6 Mercato: mantenere l'età media nonostante l'invecchiamento	6
Obiettivo 1.7 Mercato: sfruttare le reti sociali	6
Obiettivo 2 Offerta e mercato	
Orientamenti contenutistici e linee guida	7
A. Informazione di qualità	7
B. Rappresentare e promuovere la cultura	7
C. Intrattenimento svizzeroinnovative	7
D. Eccellenza nello sport.....	8
E. Programmi su misura per bambini e ragazzi	8
Obiettivo 3 Collettività e società	
Adempiere la missione di servizio pubblico	9
Obiettivo 3.1 Offrire proposte di tutti i generi; tenere alta la professionalità.....	10
Obiettivo 3.2 Coltivare la prossimità con il pubblico	10
Obiettivo 3.3 Rinforzare i media lineari e sfruttare il potenziale di convergenza	10
Obiettivo 3.4 Intensificare la collaborazione	10
Obiettivo 3.5 Erogare il servizio pubblico con spirito imprenditoriale e sostenibile	10
Obiettivo 4 Processi	
Armonizzare e standardizzare i processi principali e i processi di supporto	11
Obiettivo 4.1 Anticipare e riconoscere le tendenze	11
Obiettivo 4.2 Verificare costantemente la strategia dell'offerta.....	11
Obiettivo 4.3 Armonizzare l'infrastruttura e i processi	11
Obiettivo 5 Finanze ed economicità	
Ampliare il margine di manovra aziendale grazie a un bilancio equilibrato	12
Obiettivo 5.1 Lavorare con un bilancio equilibrato	12
Obiettivo 5.2 Puntare sulla solidità della Cassa pensioni	12
Obiettivo 5.3 Ambire a un finanziamento sostenibile	12
Obiettivo 6 Personale	
Formare specialisti polivalenti e accrescere le competenze manageriali	13
Obiettivo 6.1 Tenere alto il livello di equità e flessibilità	13
Obiettivo 6.2 Promuovere la disponibilità dei collaboratori al cambiamento.....	13
Obiettivo 6.3 Valorizzare i quadri dirigenti	13

Preambolo

Ragione d'essere, scopo aziendale, competenza distintiva e vantaggio competitivo: ecco cosa significa per la SSR un'offerta audiovisiva forte.

Non a caso, quindi, lo sviluppo quantitativo e qualitativo della produzione audiovisiva, senza compromettere l'equilibrio finanziario, è il nostro obiettivo prioritario. Esso può essere raggiunto solo grazie a collaboratori competenti e motivati, in grado di tenere il passo con l'evoluzione dei media. A fronte di una concorrenza estera con maggiori risorse a disposizione, il nostro imperativo è l'economicità.

La collettività trae indubbi benefici da un'offerta audiovisiva solida. Nei piccoli paesi, però, solo il denaro pubblico può garantire una produzione competitiva a livello internazionale. Da qui l'importanza di un servizio pubblico creativo ed efficace che proponga un'offerta dalle caratteristiche inconfondibili: ne va del futuro stesso della SSR.

Nell'epoca del digitale, le produzioni originali svizzere acquistano importanza:

- per attirare gli ascoltatori e i telespettatori che accedono alle offerte tramite i canali tradizionali serve una programmazione interessante,
- mentre per sedurre gli ascoltatori, i telespettatori e gli internauti che preferiscono il web servono portali internet accattivanti e una quota maggiore di produzioni originali svizzere: è infatti proprio su internet che questo tipo di produzioni è sempre più richiesto.

La SSR cambia dunque pelle e da azienda radiotelevisiva tradizionale si trasforma in azienda multimediale di servizio pubblico, che concepisce produzioni audiovisive destinate a diverse forme di fruizione e le distribuisce tramite canali differenti. Accanto alle reti radiofoniche e televisive, che restano essenziali, internet assume i contorni di una piattaforma che, per la prima volta nella storia dei media, unisce in modo indissolubile immagini, suono e testo. Per questa ragione, la SSR punta ora, nella giusta misura, anche sulla comunicazione scritta.

Solo con un margine di manovra aziendale e finanziario adeguato, la SSR può adempiere in modo sostenibile la propria missione di servizio pubblico, preservare l'autonomia in materia di programmi e salvaguardare l'indipendenza giornalistica:

- le direttive strategiche riguardanti il personale, le finanze, l'economicità, i processi, le infrastrutture e la tecnica fissano il quadro di sviluppo aziendale sul quale fondare un'offerta ben strutturata dal punto di vista dell'economicità, efficace, affidabile e flessibile;
- le direttive strategiche concernenti direttamente l'offerta ne delineano invece i futuri sviluppi a livello regional-linguistico e nazionale; per i responsabili dei programmi e della produzione si tratta di un supporto di orientamento e non di una mera serie di vincoli.

Spirito d'iniziativa, creatività, coraggio e gioco di squadra: ecco quanto ci attendiamo da tutti alla SRG SSR.

Il Consiglio d'amministrazione e il Comitato direttivo SRG SSR

La Strategia in breve

Panoramica degli obiettivi strategici della SSR

Offerta e mercato

Obiettivo 1: leader di mercato Radio e TV; offerta multimediale accattivante

Rimanere leader di mercato; allargare il pubblico	Offerta: rinnovare costantemente la programmazione	Offerta: l'avvenire di tutti i media passa dall'Online	Offerta: aumentare il numero di produzioni svizzere	Offerta: aprire e valorizzare gli archivi	Mercato: mantenere l'età media nonostante l'invecchiamento	Mercato: sfruttare le reti sociali
---	--	--	---	---	--	------------------------------------

Obiettivo 2: orientamenti contenutistici e linee guida

Informazione di qualità	Rappresentare e promuovere la cultura	Intrattenimento svizzero innovativo	Eccellenza nello sport	Programmi su misura per bambini e ragazzi
-------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	------------------------	---

Collettività e società

Obiettivo 3: adempiere la missione di servizio pubblico

Offrire proposte di tutti i generi; tenere alta la professionalità	Coltivare la prossimità con il pubblico	Rinforzare i media lineari e sfruttare il potenziale di convergenza	Intensificare la collaborazione	Erogare il servizio pubblico con spirito imprenditoriale e sostenibile
--	---	---	---------------------------------	--

Processi

Obiettivo 4: armonizzare e standardizzare i processi principali e i processi di supporto

Identificare le tendenze	Verificare costantemente la strategia dell'offerta	Armonizzare l'infrastruttura e i processi
--------------------------	--	---

Finanze ed economicità

Obiettivo 5: ampliare il margine di manovra aziendale grazie a un bilancio equilibrato

Lavorare con un bilancio equilibrato	Puntare sulla solidità della Cassa pensioni	Ambire a un finanziamento sostenibile
--------------------------------------	---	---------------------------------------

Personale

Obiettivo 6: formare specialisti polivalenti e accrescere le competenze manageriali

Tenere alto il livello di equità e flessibilità	Promuovere la disponibilità dei collaboratori al cambiamento	Valorizzare i quadri dirigenti
---	--	--------------------------------

La presente tabella mostra gli obiettivi strategici inseriti nella sistematica della Balanced Score Card (BSC).

Obiettivo 1 Offerta e mercato

Leader di mercato Radio e TV; offerta multimediale accattivante

Obiettivo 1.1 Rimanere leader di mercato; allargare il pubblico

La SSR raggiunge tutte le fasce d'età e tutti i gruppi socio-demografici.

Nel campo della Radio e della TV, la SSR resta leader di mercato nelle quattro regioni linguistiche. Incrementa la propria penetrazione complessiva e propone un'offerta online accattivante in ciascuna regione.

La SSR amplia il proprio pubblico, dedicando un'attenzione particolare a due gruppi target:

- bambini, ragazzi, giovani adulti
- pubblico urbano e mobile di tutte le età

Obiettivo 1.2 Offerta: rinnovare costantemente la programmazione

La SSR verifica costantemente la propria offerta e, se necessario, la adegua sulla base della missione di servizio pubblico, della strategia aziendale, degli ultimi sviluppi sociali e di mercato, delle preferenze degli utenti, delle nuove tecnologie, nonché del contesto economico, finanziario e normativo.

Obiettivo 1.3 Offerta: l'avvenire di tutti i media passa dall'Online

Sul piano regionale e nazionale, la SSR produce contenuti audiovisivi per tutte le forme di fruizione mediale e le piattaforme opportune.

La SSR vede nell'Online anche un canale di distribuzione promettente per i programmi lineari, le trasmissioni on demand e le forme miste on demand/lineari.

La SSR facilita e promuove l'utilizzo della banda larga tramite uno strumento per la diffusione di contenuti audiovisivi (player¹) standardizzato a livello nazionale e adattato a tutte le piattaforme.

Le offerte di TV ibrida², incluse quelle inerenti al «secondo schermo»³, sono prioritarie.

L'Online permette alla SSR di raggiungere la comunità di internauti svizzeri, inclusi i cittadini e le cittadine svizzere che si trovano all'estero e il pubblico internazionale di Swissinfo. Per i più giovani e per il pubblico mobile sono proposte offerte ad hoc.

¹ Software standard per guardare e ascoltare documenti audio e video oppure per il live streaming. L'applicazione è ottimizzata per diverse tipologie di fruizione (es. internet stazionaria o mobile, TV ibrida), sull'esempio del «BBC iPlayer».

² Contenuti da consultare su televisori e settop-box compatibili con internet.

³ Il termine «Second Screen» indica un apparecchio supplementare compatibile con internet (laptop, tablet, smartphone), utilizzato in parallelo alla fruizione televisiva. Lo spettatore, ad esempio, può consultare informazioni complementari alla trasmissione in corso e offerte interattive.

Obiettivo 1.4 Offerta: aumentare il numero di produzioni svizzere

La SSR aumenta costantemente la quota di produzioni originali svizzere in televisione e la quota di contenuti audiovisivi di produzione propria sulle piattaforme online.

Obiettivo 1.5 Offerta: aprire e valorizzare gli archivi

La SSR sfrutta i propri archivi per approfondire o completare le trasmissioni a costi contenuti e per allestire offerte tematiche.

La SSR mette a disposizione del pubblico, in modo limitato («en mode dégradé»), i propri archivi per scopi non commerciali e valorizza il patrimonio audiovisivo svizzero. I contenuti possono essere proposti anche su piattaforme di terzi purché vi sia convergenza d'interessi.

Obiettivo 1.6 Mercato: mantenere l'età media nonostante l'invecchiamento

L'età media del pubblico delle reti radiotelevisive generaliste resta stabile in tutte le regioni linguistiche (livello del 2011), malgrado l'aumento dell'età media della popolazione svizzera.

Obiettivo 1.7 Mercato: sfruttare le reti sociali

La SSR è fortemente presente nelle reti sociali e sfrutta le potenzialità di internet nei seguenti termini:

- se ne serve per interagire con il pubblico e quale fonte d'informazioni;
- approfitta della penetrazione del web per proporre i contenuti a un pubblico più ampio;
- in presenza di una domanda in questo senso, utilizza le possibilità di distribuzione, avendo però riguardo allo sfruttamento commerciale delle offerte.

Obiettivo 2 Offerta e mercato

Orientamenti contenutistici e linee guida

A. Informazione di qualità

La SSR persegue l'eccellenza nel giornalismo d'informazione e i massimi standard audiovisivi applicati al servizio pubblico in Svizzera.

In un mondo sempre più complesso e segmentato, la SSR analizza fatti e sviluppi, ne svela i legami e fornisce un quadro d'insieme. I suoi giornalisti si distinguono per il senso critico, l'indipendenza, la credibilità e la professionalità.

La SSR è aperta alle nuove forme di acquisizione delle informazioni (ad esempio, le reti sociali), pur rispettando in ogni caso gli standard giornalistici di natura giuridica ed etica.

B. Rappresentare e promuovere la cultura

In veste di commentatrice, la SSR mostra i diversi aspetti della creazione culturale svizzera in modo competente, ma non elitario, mettendoci del suo, ma senza banalità, cercando di renderne la ricchezza, ma senza qualunquismi. In questo modo, promuove sia l'educazione e la passione per la cultura sia le culture svizzere e la loro comprensione. La cultura offre l'opportunità di lanciare programmi sperimentali sul piano editoriale, artistico e operativo.

In veste di azienda di servizio pubblico, la SSR sostiene la cultura svizzera/le culture svizzere, in particolare il cinema (fiction, documentari e film d'animazione), la musica e la letteratura.

In veste di promotrice culturale, la SSR produce o partecipa alla realizzazione di eventi culturali nelle diverse regioni del paese. Svolge, inoltre, un ruolo attivo nella creazione artistica (musica, cinema, produzioni audiovisive ecc.).

C. Intrattenimento svizzeroinnovative

Nell'intrattenimento, la SSR punta per quanto possibile su formati autoprodotti o comunque prodotti in Svizzera o sull'adattamento di concetti in sintonia con la missione di servizio pubblico. È aperta all'innovazione e sperimenta nuove possibilità tecnologiche di interazione con il pubblico.

Con le sue offerte in questo campo, la SSR intende contribuire in modo ludico alla diffusione del sapere.

D. Eccellenza nello sport

Atleti svizzeri, manifestazioni sportive in Svizzera, grandi eventi internazionali: queste sono le priorità fissate dalla SSR e valide a livello nazionale per la cronaca sportiva.

Se opportuno, le trasmissioni sportive puntano su forme di presentazione e reportage innovative.

In un contesto (lo sport) fortemente influenzato da questioni finanziarie e commerciali, la SSR salvaguarda la propria indipendenza editoriale. Arricchisce la propria offerta con nuove discipline sportive e si distingue per la sua competenza. Coltiva conoscenze incrociate in diversi campi (sport di massa, economia, sanità, politica, diritto ecc.).

E. Programmi su misura per bambini e ragazzi

La SSR sviluppa i programmi per bambini e ragazzi tenendo conto del loro comportamento multimediale.

La programmazione per bambini e ragazzi riprende gli ambiti tematici sopraindicati adattandoli all'età dei destinatari. Il mandato educativo è declinato nelle offerte in modo ludico, naturale e aderente alla realtà.

Trattandosi di un pubblico giovane, la questione dell'integrazione riveste un'importanza particolare. La SSR ne tiene conto nell'allestimento delle sue offerte.

Obiettivo 3 Collettività e società

Adempiere la missione di servizio pubblico

Quattro elementi chiave del servizio pubblico

1. Il servizio pubblico audiovisivo si distingue per la sua prossimità agli ascoltatori, ai telespettatori e agli internauti e per il rispetto con cui si rivolge ad essi. Trattandosi di un servizio alla cittadinanza, è chiamato a spiegare anche le questioni più complesse e a contribuire alla qualità del dibattito democratico.
2. Il servizio pubblico convince per la sua professionalità in tutti i campi: informazione, cultura, istruzione, intrattenimento, sport e tecnologia.
3. Nel contesto mediatico globale, il servizio pubblico assicura un'offerta svizzera indipendente alla Radio, alla TV e su internet. In un mondo sempre più «audiovisivo», esso garantisce una produzione professionale di contenuti audiovisivi (non necessariamente redditizia in un paese quadrilingue).
4. Il servizio pubblico rinforza la coesione nazionale garantendo:
 - un'offerta radiotelevisiva equivalente per la Svizzera italiana, la Svizzera romanda e la Svizzera tedesca, oltre che un'emittente radiofonica e offerte televisive e internet per la Svizzera romancia;
 - una copertura approfondita delle altre parti del paese sulle reti radiotelevisive e sui siti internet di ciascuna regione linguistica;
 - trasmissioni che procurano emozioni comuni all'intera popolazione, come ad esempio le dirette di grandi eventi sportivi, e programmi d'intrattenimento che mostrano una Svizzera colorata e piena di vita;
 - trasmissioni di cultura, intrattenimento o informazione che valorizzano l'arte e la creatività svizzere;
 - sostegno alla produzione culturale svizzera, sia essa cinematografica, audiovisiva, musicale o letteraria;
 - un ponte verso il pubblico straniero e gli svizzeri all'estero grazie a Swissinfo, TV5 Monde, 3sat e altre offerte;
 - trasmissioni che raccontano la vita quotidiana dei migranti in Svizzera e contribuiscono alla loro integrazione;
 - programmi che possono essere ricevuti quasi ovunque in Svizzera.

Obiettivo 3.1 Offrire proposte di tutti i generi; tenere alta la professionalità

I contenuti sono fondamentali: per servire l'intera popolazione svizzera, la SSR offre un'ampia gamma di proposte di tutti i generi. Tiene conto delle esigenze del pubblico e raggiunge un'ampia risonanza attraverso la «qualità popolare».

La SSR offre in particolare contenuti che veicolano l'identità svizzera in tutte le sue sfaccettature, compreso lo sguardo che la Svizzera – paese fortemente globalizzato – porta sul resto dell'Europa e del mondo. La SSR fornisce punti di riferimento per favorire la libera formazione dell'opinione.

In campo giornalistico, la SSR sostiene le personalità forti in grado di trasmettere e presentare i contenuti editoriali con buon senso, carisma e credibilità.

La SSR conferisce maggior importanza alla professionalità delle sue offerte piuttosto che alla loro quantità.

Obiettivo 3.2 Coltivare la prossimità con il pubblico

La SSR punta ad avvicinarsi ancor più al pubblico.

L'offerta è allestita sulla base delle preferenze, delle esigenze, della domanda e del comportamento di consumo delle diverse fasce d'età, nonché della missione di servizio pubblico.

Obiettivo 3.3 Rinforzare i media lineari e sfruttare il potenziale di convergenza

Convergenza: dalla concezione all'ultimo stadio della commercializzazione, passando per la produzione e la distribuzione, la SSR declina con coerenza le sue offerte tematiche nei diversi media e nei diversi modi di fruizione.

I punti di forza dei programmi lineari sono sfruttati con determinazione:

- sulle reti radiotelevisive con appuntamenti fissi, ma anche sorprese;
- sul media più agile, ossia la Radio, con un'informazione reattiva (anche al di fuori dei notiziari), dirette e interazione, nonché un profilo chiaro (parlato o musica per i programmi di contorno);
- sulla TV con eventi di primo piano, dirette, nonché l'acquisizione di diritti premium per lo sport e le fiction (inclusi i diritti per l'Online).

Obiettivo 3.4 Intensificare la collaborazione

All'interno: la SSR rafforza la collaborazione interregionale per sviluppare offerte adeguate. Individua e sfrutta sistematicamente le opportunità di scambio dei programmi.

All'esterno: la SSR punta a collaborare con altri attori del settore a livello nazionale e internazionale, purché sussista un interesse reciproco e la piazza mediatica svizzera ne tragga beneficio.

Obiettivo 3.5 Erogare il servizio pubblico con spirito imprenditoriale e sostenibile

In Svizzera la SSR occupa una posizione particolare: se da un lato gode di grande considerazione, dall'altro è costantemente sotto la luce dei riflettori. Si tratta di un ruolo impegnativo, che la SSR assolve con responsabilità imprenditoriale a favore della piazza mediatica ed economica svizzera e, in qualità di azienda di servizio pubblico, nell'ottica di un'economia di mercato eco-sociale e delle pari opportunità.

Obiettivo 4 Processi

Armonizzare e standardizzare i processi principali e i processi di supporto

Obiettivo 4.1 Anticipare e riconoscere le tendenze

La SSR è precorritrice per quanto riguarda i contenuti e «early follower» per gli sviluppi tecnologici.

Identifica tempestivamente le tendenze sociali e i filoni di mercato promettenti e adegua di conseguenza la sua offerta (gamma, programmazione, formati, ambiti tematici, estetica ecc.).

Obiettivo 4.2 Verificare costantemente la strategia dell'offerta

La SSR verifica costantemente la strategia dell'offerta alla luce degli sviluppi esterni e interni. Tiene conto delle realtà regionali.

Obiettivo 4.3 Armonizzare l'infrastruttura e i processi

I sistemi e i processi tecnici sono armonizzati e standardizzati tenendo conto dell'Obiettivo 5.

La SSR pianifica e coordina investimenti di supporto ai processi con il masterplan nazionale investimenti.

Obiettivo 5 Finanze ed economicità

Ampliare il margine di manovra aziendale grazie a un bilancio equilibrato

Obiettivo 5.1 Lavorare con un bilancio equilibrato

La SSR conduce una politica finanziaria che salvaguarda la sua indipendenza, assicura il suo avvenire e accresce il margine di manovra aziendale. A questo scopo, mantiene sotto controllo i costi d'esercizio e i costi finanziari.

Nella media degli esercizi cui si riferisce il piano finanziario, la SSR ottiene come obiettivo minimo (senza considerare gli effetti straordinari di un eventuale cambio di primato della Cassa pensioni né gli adeguamenti del tasso d'interesse tecnico) il pareggio di bilancio. Ne derivano alcuni obiettivi concreti per la strategia finanziaria: mezzi propri sufficienti, limite superiore d'indebitamento, cash-flow sostenibile ecc.). La SSR resta di norma nelle cifre nere.

Obiettivo 5.2 Puntare sulla solidità della Cassa pensioni

D'intesa con i rappresentanti del personale, la SSR assicura il finanziamento a lungo termine della Cassa pensioni tramite provvedimenti adeguati (es. cambio di primato, adeguamento del tasso d'interesse tecnico).

Obiettivo 5.3 Ambire a un finanziamento sostenibile

La SSR finanzia l'attuazione degli obiettivi 1, 2, 3 e 6 nei seguenti modi:

1. aumento della produttività e ricerca di nuove fonti di ricavi;
2. ottimizzazione del valore della produzione (production value): i costi di produzione delle trasmissioni e delle offerte online sono limitati al minimo necessario;
3. partenariati strategici;
4. verifica costante ed eventuali adeguamenti dell'offerta;
5. difesa delle entrate garantite dal canone radiotelevisivo.

Obiettivo 6 Personale

Formare specialisti polivalenti e accrescere le competenze manageriali

Obiettivo 6.1 Tenere alto il livello di equità e flessibilità

Per far fronte alla rapidità delle trasformazioni, la SSR comunica bene con il personale, contestualizza i cambiamenti, chiarisce i nuovi ruoli, formula in modo chiaro gli obiettivi e sostiene con competenza i collaboratori. Oltre ad essere adeguatamente motivati, questi beneficiano di condizioni d'impiego corrette e di una certa sicurezza, aspetti per nulla scontati ai nostri giorni. Con i propri partner sociali, la SSR cerca soluzioni eque, che aiutino il servizio pubblico a sfruttare le opportunità offerte dai cambiamenti in atto.

Obiettivo 6.2 Promuovere la disponibilità dei collaboratori al cambiamento

Nel mondo dei media è in corso una trasformazione radicale, alla quale la SSR risponde reinventando i profili professionali. Incentiva i passaggi da un vettore all'altro, la motivazione e la polivalenza multimediale di molti collaboratori, al fine di garantire loro l'opportunità di realizzarsi in un contesto in rapida evoluzione e di migliorare la qualità dei programmi e delle offerte multimediali.

Obiettivo 6.3 Valorizzare i quadri dirigenti

La politica e la strategia delle risorse umane (RU) puntano sullo sviluppo dei quadri e su una buona programmazione del ricambio generazionale per le posizioni chiave.

La SSR è *un'azienda con una filosofia, una missione e dei valori fondamentali, condivisi da tutti nelle quattro regioni linguistiche. Su tali fondamenta poggia il sostegno della SSR ai propri quadri, chiamati a gestire in modo innovativo esigenze crescenti.*