



Documentazione per i media

Gestione e raggiungimento degli obiettivi delle aziende Posta, FFS, skyguide e Swisscom nel 2006



Indice:

1.	Introduzione.....	3
2.	Strumenti di gestione della Confederazione.....	3
2.1	Nomina dei membri dei Consigli di amministrazione.....	4
2.2	Gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio federale.....	4
2.3	Approvazione del rapporto di gestione e del conto annuale.....	4
2.4	Processo di gestione.....	5
3.	Raggiungimento degli obiettivi nel 2006.....	5
3.1	Raggiungimento degli obiettivi da parte della Posta.....	5
3.2	Raggiungimento degli obiettivi da parte delle FFS.....	8
3.3	Raggiungimento degli obiettivi da parte di skyguide.....	11
3.4	Raggiungimento degli obiettivi da parte di Swisscom.....	13
4.	Altri aspetti della gestione d'impresa nel 2006.....	16
4.1	Revisione degli obiettivi strategici.....	16
4.2	Cambiamenti nei Consigli di amministrazione e nelle direzioni aziendali.....	17
4.3	Progetto di privatizzazione di Swisscom.....	17
4.4	Distribuzione degli utili.....	17
4.5	Il DATEC – Un modello di gestione che soddisfa le esigenze.....	18
5.	Documenti di riferimento.....	18



1. Introduzione

Dalle riforme delle imprese, negli anni 1990, il Consiglio federale è per legge l'azionista di maggioranza delle FFS (quota federale 100%), di skyguide (partecipazione maggioritaria, attualmente 99,9%) e di Swisscom (almeno 50%), nonché il proprietario dell'ente di diritto pubblico costituito dalla Posta.

I compiti di proprietario, per le quattro imprese di cui sopra, sono assunti dalla Segreteria generale del Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni (DATEC), in stretta collaborazione con il Dipartimento federale delle finanze (DFF) nel caso della Posta, delle FFS e di Swisscom, e il Dipartimento federale della difesa, della protezione della popolazione e dello sport (DDPS) nel caso di skyguide.

I documenti seguenti contengono informazioni:

- sugli strumenti di gestione a disposizione del Consiglio federale per esercitare la funzione di proprietario;
- sul raggiungimento degli obiettivi da parte delle quattro imprese nel 2006;
- su altri aspetti della gestione d'impresa nel 2006.

Fig. 1: Alcuni dati relativi alle quattro imprese nel 2006

	Forma giuridica	Cifra d'affari [mio. CHF]	Utili [mio. CHF]	Occupati [migliaia]	Sussidi pubblici
Posta	ente di diritto pubblico	7'895	837	42	si: autopostale e sostegno indiretto alla stampa
FFS	S.A. di diritto speciale	7'216,8	259,4	27,9	si: infrastruttura ferroviaria e prestazioni di trasporto ordinate
skyguide	S.A. secondo codice delle obbligazioni	341	- 0,3	1,4	si: costi di sicurezza ed Euro-control
Swisscom	S.A. di diritto speciale	9'653	1'599	17,1	no

Fonte: rapporti di gestione delle quattro imprese.

2. Strumenti di gestione della Confederazione

Nel quadro degli atti legislativi adottati dal Parlamento per le quattro imprese, il Consiglio federale – nella veste di proprietario/azionista di maggioranza di Posta, FFS, Swisscom e skyguide – dispone di tre strumenti per la tutela dei propri interessi: la nomina dei membri dei Consigli di amministrazione, la fissazione degli obiettivi strategici e l'approvazione del rapporto di gestione e del conto annuale.



2.1 Nomina dei membri dei Consigli di amministrazione

La Confederazione nomina i membri dei Consigli di amministrazione direttamente (Posta) oppure tramite l'assemblea generale (FFS, Swisscom, skyguide) e li può destituire. I membri sono eletti secondo criteri professionali; a tale riguardo sono determinanti i profili dei requisiti decisi dal Consiglio federale. Conformemente al diritto delle società anonime, il Consiglio di amministrazione è l'organo direttivo supremo dell'impresa e assume la piena responsabilità del proprio operato nei confronti della Confederazione (Posta) o dell'assemblea generale controllata dalla Confederazione (FFS, Swisscom, skyguide). Ha il compito di attuare gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio federale nella strategia aziendale ed è responsabile del loro raggiungimento. La Confederazione, inoltre, partecipa alle sedute del Consiglio di amministrazione di Swisscom mediante un proprio rappresentante ufficiale che ha gli stessi diritti e obblighi dei membri nominati dall'assemblea generale. La Confederazione può indicare al proprio rappresentante ufficiale come deve votare.

2.2 Gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio federale

Il Collegio stabilisce per un periodo di quattro anni (nel caso di skyguide, di tre anni) quali obiettivi intende raggiungere con la Posta, le FFS, Swisscom e skyguide (cfr. link al cap. 5). Gli obiettivi indicano i risultati che la Confederazione si attende dalle imprese nella sua veste di proprietaria o azionista di maggioranza e allo stesso tempo costituiscono per essa dei vincoli nei confronti delle imprese, che creano trasparenza e stabilità. La Confederazione si limita a dettare i principi generali della gestione, lasciando la direzione operativa ai competenti organi aziendali. Gli obiettivi strategici danno un orientamento generale all'impresa, fissano le condizioni che devono essere rispettate sotto il profilo finanziario e del personale e costituiscono le linee guida che disciplinano le cooperazioni e le partecipazioni. Essi rappresentano il quadro entro cui il Consiglio di amministrazione deve muoversi e di cui deve tenere conto nelle proprie decisioni. Al termine di un approfondito esame, la Confederazione e le imprese collaborano attivamente alla definizione degli obiettivi per un nuovo periodo, prima che siano adottati dal Consiglio federale. La verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici avviene nel mese di aprile dell'anno che segue l'esercizio precedente.

Fig. 2: Durata di validità degli attuali obiettivi strategici del Consiglio federale

Impresa	Periodo di validità degli obiettivi strategici
Posta	2006 – 2009
FFS	2007 – 2010
skyguide	2005 – 2007
Swisscom	2006 – 2009

2.3 Approvazione del rapporto di gestione e del conto annuale

Nell'approvare il rapporto di gestione e il conto annuale delle imprese, la Confederazione approva anche l'operato dei Consigli di amministrazione, come nel caso delle società per azioni private. Per FFS, Swisscom e skyguide l'approvazione avviene nell'ambito dell'assemblea generale, per la Posta mediante decreto del Consiglio federale.



2.4 Processo di gestione

È di particolare importanza che i tre strumenti di gestione precedentemente menzionati siano applicati insieme: solo così, infatti, la Confederazione e le imprese possono mettere a punto un processo di gestione durante il quale sono fissati gli obiettivi, viene verificato il loro raggiungimento e sono adottati eventuali correttivi. Tale processo si svolge nel modo seguente:

- Ogni anno, nel primo trimestre, il Consiglio di amministrazione di ciascuna impresa presenta al Consiglio federale un rapporto sul raggiungimento degli obiettivi strategici, nel quale documenta il grado di realizzazione degli obiettivi, i motivi per cui alcuni di essi non sono stati raggiunti e le misure supplementari che si rendono necessarie.
- I Dipartimenti responsabili, DATEC e DFF (DDPS nel caso di skyguide), esaminano i rapporti delle imprese e li discutono con i rispettivi Consigli di amministrazione e la direzione aziendale. I colloqui servono a completare le informazioni, a chiarire i punti ancora in sospeso e a individuare eventuali misure da adottare. Successivamente i Dipartimenti competenti sottopongono al Consiglio federale un rapporto sul raggiungimento degli obiettivi di Posta, FFS e Swisscom. Nel caso di skyguide, tale rapporto è allestito dai Segretari generali del DATEC e del DDPS, che lo trasmettono per conoscenza ai capi dei due Dipartimenti.
- Il Consiglio federale valuta se gli obiettivi sono stati raggiunti, approva il rapporto di gestione e il conto annuale e quindi anche l'operato dei Consigli di amministrazione. Se necessario, il Governo può decidere di adeguare gli obiettivi strategici, cambiare la composizione dei Consigli di amministrazione o disporre i necessari provvedimenti. Il rapporto è in seguito inoltrato alle Commissioni della gestione e delle finanze del Parlamento che ne discutono.
- Nel quadro della sua alta vigilanza, il Parlamento valuta se il Consiglio federale adempie correttamente la sua funzione di proprietario.

3. Raggiungimento degli obiettivi nel 2006

Nel 2006, la Posta e Swisscom hanno pienamente raggiunto gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio federale. Le FFS e skyguide, dal canto loro, li hanno ampiamente raggiunti.

Tutte e quattro le imprese saranno chiamate, in futuro, ad affrontare ulteriori sfide sia sul piano strategico che operativo. Di seguito, per ogni impresa è illustrato il grado di raggiungimento degli obiettivi e sono presentati i dati salienti.

3.1 Raggiungimento degli obiettivi da parte della Posta

Nell'esercizio 2006, complessivamente la Posta ha pienamente raggiunto gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio federale. Le prestazioni del servizio universale sono state fornite in ottima qualità e a prezzi adeguati; gli utili hanno potuto essere aumentati rispetto al 2005.

3.1.1 Raggiungimento degli obiettivi nel 2006

Il rapporto 2006 si basa per la prima volta sugli obiettivi strategici 2006-2009 definiti dal Consiglio federale per la Posta il 21 dicembre 2005.



Priorità strategiche

La soddisfazione della clientela è molto elevata e ha potuto ulteriormente essere incrementata rispetto al 2005, soprattutto quella dei clienti commerciali. Tale incremento è importante dal momento che la cifra d'affari della Posta è realizzata in massima parte con i clienti commerciali. Relativamente al core business (posta-lettere e posta-pacchi, traffico dei pagamenti e servizi autopostali), l'impresa ha potuto mantenere la leadership e difendere le proprie quote di mercato, in particolare nei settori del trasporto di pacchi e internazionale, dove è esposta a una forte concorrenza. Dopo che, nel 2004, il mercato della posta pacchi era stato completamente liberalizzato, nel 2006 è stato compiuto un altro passo verso un'ulteriore apertura del mercato. Il 1° aprile 2006, infatti, il limite di monopolio per la posta-lettere è stato abbassato a 100 grammi. Tuttavia, gli effetti di detta riduzione sulle quote di mercato detenute dalla Posta nelle lettere dal peso superiore a 100 grammi non si sono ancora fatti sentire.

Anche nel 2006, parallelamente al progressivo affermarsi e sostituirsi dei mezzi di comunicazione elettronici, il volume degli invii (lettere e pacchi) ha continuato a scendere. La Posta ha reagito a questa tendenza (osservabile ormai da diversi anni), riorganizzando i propri centri lettere. I nuovi centri saranno operativi dal 2007-2008.

Il recapito degli invii entro i termini stabiliti è un altro fattore importante per la valutazione della qualità delle prestazioni postali. Nel 2006, i tempi di consegna della posta A e B e dei pacchi sono stati accelerati: oltre il 98% delle lettere e il 97% dei pacchi spediti è stato recapitato per tempo ai destinatari.

Nel 2006, per effettuare un confronto dei prezzi con l'estero, la Posta è per la prima volta ricorsa anche a un «paniere» comprendente diverse categorie di posta-lettere A e B. In questo confronto, l'impresa svizzera si è posizionata al sesto posto nella graduatoria dei 15 Stati europei presi in esame ed è persino risultata meno costosa delle imprese postali nei Paesi limitrofi. Considerando il prezzo unitario al cambio, nel traffico interno (lettere e pacchi), la Posta rientra tra i fornitori più a buon mercato (ad eccezione delle lettere sino a 20 grammi, che in Svizzera non costituiscono una categoria a sé).

Obiettivi finanziari

Nel 2006 il gruppo ha realizzato un utile di 837 milioni di franchi (contro gli 811 mio. del 2005) e tutti i settori hanno chiuso in attivo. Il servizio universale è stato fornito in condizioni di autofinanziamento e i costi della rete di uffici postali hanno potuto essere coperti interamente con mezzi propri. Il fatturato maggiore (pari a più di 1/3 dell'intera cifra d'affari del gruppo) è stato registrato dal servizio postale (recapito di lettere e giornali), seguito dai servizi finanziari. Le prestazioni fornite in regime di monopolio sono all'origine di un quarto circa del fatturato della Posta. Nel raffronto con altre imprese postali europee, il gruppo svizzero registra una buona redditività e anche nel 2006 il valore dell'impresa è salito.

Il Consiglio federale ha imposto al Consiglio di amministrazione della Posta di far confluire, dall'utile della casa madre di 604 milioni di franchi, 212 milioni nella cassa pensioni come riserva dei contributi del datore di lavoro e 392 milioni nelle riserve aziendali. Il Governo ritiene sensato migliorare l'insufficiente dotazione di capitale proprio della Posta e fornire un contributo al risanamento della cassa pensioni. Nel 2008, in base ai risultati dell'esercizio 2007, il Consiglio federale intende comunque chiedere un primo versamento degli utili.

Obiettivi in materia di personale

Nel 2006, la soddisfazione del personale si è attestata su un valore di 67 punti (in una scala da 0 a 100) che può essere considerato buono, tenuto conto delle ristrutturazioni in corso e dei possibili fattori di insicurezza per il personale. A seguito delle riorganizzazioni e dello scorporo dei servizi autopostali



stali, l'organico della casa madre ha subito una riduzione di circa 1700 unità-persona. Questo valore è controbilanciato dall'aumento dell'effettivo registrato in seno al gruppo, riconducibile alle acquisizioni effettuate prevalentemente all'estero. La Posta offre posti di lavoro in tutti i Cantoni e, se si considera che ogni 1000 occupati 12,9 lavorano per l'impresa, essa è uno dei principali datori di lavoro in Svizzera. Nel 2006 ha dato lavoro a 1429 apprendisti. Per fornire sostegno ai propri collaboratori e quadri durante le ristrutturazioni, la Posta gestisce un mercato del lavoro interno. I diversi seminari e colloqui individuali offerti in tale ambito hanno riscosso grande successo anche nel 2006.

Cooperazioni e partecipazioni

Mediante la propria strategia internazionale, la Posta intende compensare almeno in parte le perdite di fatturato previste a seguito dell'apertura dei mercati. L'attività di acquisizione, oltre all'espansione sul mercato estero, è finalizzata al consolidamento della leadership sul mercato svizzero e all'ampliamento dello spettro di attività in settori affini a quello postale. La Posta migliora quindi il processo di creazione di valore nelle proprie prestazioni offrendo servizi che si situano a monte e a valle delle attività puramente postali. Nel 2006, le diverse società affiliate hanno contribuito al fatturato netto del gruppo per il 19% circa, mentre le società estere hanno realizzato il 10% della cifra d'affari.

Nel 2006 la Posta ha effettuato diverse acquisizioni sia in Svizzera che all'estero. Tra queste spicca il rilevamento della *Forrest Solutions Inc.* di New York e del gruppo tedesco *GHP*.

Nel luglio 2006, il settore traffico viaggiatori è stato trasferito alla società AutoPostale SA; lo scorporo ha interessato circa 1600 collaboratori. Nelle cooperazioni e partecipazioni, la Posta si è attenuta alle condizioni stabilite dal Consiglio federale. Grazie a una strategia internazionale improntata alla prudenza, essa ha assicurato all'economia svizzera l'accesso alle reti internazionali.

3.1.2 Dati salienti 2005/2006

	2006 (in mio. CHF)	2005 (in mio. CHF)
Fatturato netto	7'895	7'499
Costi d'esercizio	7'072	6'694
Utile del gruppo	837	811
Rendimento sul fatturato ¹	10,4%	10,7%
Investimenti	540	347
Free Cashflow	455	623
Totale bilancio	55'600	50'130
Capitale proprio	1605	922
	2006 (in unità-persona)	2005 (in unità-persona)
Effettivo del gruppo (senza apprendisti)	42'178	41'073
Effettivo della casa madre (senza apprendisti)	35'326	37'033
Apprendisti	1'429	1'465

¹ Sulla base del risultato d'esercizio.



Alcuni indicatori finanziari per settore di attività

	2006	2005
Posta-lettere		
Lettere indirizzate (min. di invii)	2'762	2'813
Rispetto tempi di consegna posta A	98,0%	97,7%
Rispetto tempi di consegna posta B	98,3%	98,2%
Prestazioni logistiche		
Milioni di pacchi	104	105
Tempi di consegna pacchi Priority	97,3%	97,3%
PostFinance		
Apporto di denaro fresco (in mio. CHF)	2'548	2'65
Numero conti clienti (in migliaia)	3'54	3'08
Autopostale		
Autopostale – passeggeri (persone)	106 mio.	105 mio.
Autopostale – rete (km)	12'268	10'450

3.2 Raggiungimento degli obiettivi da parte delle FFS

Nel 2006, le FFS hanno in generale ampiamente soddisfatto gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio federale. I risultati sono buoni nei settori traffico viaggiatori, infrastruttura e immobili. Nel settore del traffico merci, invece, gli obiettivi stabiliti all'inizio del periodo non sono ancora stati raggiunti, ma si constata un netto miglioramento rispetto al 2005.

3.2.1 Raggiungimento degli obiettivi nel 2006

Sulla base della «Convenzione sulle prestazioni per gli anni 2003-2006», il Consiglio federale ha stabilito gli obiettivi strategici per la FFS SA per lo stesso lasso di tempo.

Sicurezza

Nel complesso, il livello di sicurezza delle FFS è rimasto molto elevato anche nel 2006. Il grado di raggiungimento degli obiettivi, per quanto riguarda gli ambiziosi indicatori di sicurezza, è tuttavia leggermente diminuito rispetto al 2005, a causa di un leggero incremento di deragliamenti e incidenti verificatisi in fase di manovra che, seppur di minima entità, sono comunque rilevati nelle statistiche. Nell'ambito del management della sicurezza, si segnala che vengono sistematicamente esaminate e adottate misure volte a migliorare la situazione.

Traffico viaggiatori

Sull'onda del successo di Ferrovia 2000, anche nel 2006 si è registrato un incremento delle prestazioni di trasporto (+3,2%) che hanno raggiunto gli oltre 14 miliardi di viaggiatori-chilometro. La quota ferroviaria nel modal split si è stabilizzata sul valore elevato raggiunto dalle FFS nel 2005 a seguito



dell'apertura di Ferrovia 2000. Gli obiettivi di puntualità sono stati raggiunti, anche se i valori medi dissimulano alcune carenze registrate su singole tratte importanti. In quest'ambito permane la necessità di agire per migliorare la situazione. La soddisfazione della clientela è stata migliorata di un punto percentuale; gli aspetti relativi alla pulizia e all'atmosfera sui treni hanno inciso maggiormente sulla valutazione. Anche nel 2006, gli introiti fiscali versati nelle casse pubbliche sono stati controbilanciati da un aumento delle prestazioni. Le indennità corrisposte dai poteri pubblici per treno-chilometro nel traffico regionale sono diminuite (-8 centesimi per treno-chilometro) e il rinnovo del parco veicoli nei sistemi S-Bahn (ferrovia regionale celere) di Basilea, Zurigo e della Svizzera centrale è iniziato a tappe. La produttività della divisione traffico viaggiatori è migliorata del 4,6%.

Traffico merci

Nel settore del traffico merci si è ancora ben lontani dal raggiungere gli obiettivi fissati all'inizio del periodo. Ciononostante, nel 2006, in un contesto di forte concorrenza con altre ferrovie e con la strada, la FFS Cargo è riuscita ad incrementare sia le prestazioni di trasporto in tutti i segmenti che la produttività. Il settore aziendale Svizzera è stato ristrutturato e riorientato in funzione delle esigenze della clientela. Nel settore nord-sud sono stati acquisiti nuovi clienti, grazie ai vantaggi offerti dalla produzione transfrontaliera da un'unica fonte. Anche se la puntualità del traffico merci è migliorata attestandosi all'81%, il risultato rimane al di sotto dell'obiettivo fissato. Lo stesso vale per la soddisfazione della clientela nel traffico merci interno: con la ristrutturazione è certamente aumentata, ma non abbastanza da soddisfare l'obiettivo stabilito. La soddisfazione della clientela internazionale, invece, si è stabilizzata sul livello positivo finora raggiunto. In ogni caso il settore del traffico merci deve proseguire nei propri sforzi di miglioramento in quanto, nonostante i buoni risultati ottenuti sul piano delle prestazioni, della qualità e dei profitti, si è ancora ben lontani dall'obiettivo di un'erogazione durevolmente redditizia delle prestazioni fissato dal Consiglio federale.

Infrastruttura

Come comproprietarie della nuova società «Trasse.ch» (Traccia Svizzera SA), le FFS si impegnano per garantire un accesso alla rete senza discriminazioni. Anche nel 2006, la competente Commissione d'arbitrato non ha riscontrato violazioni di questa disposizione. L'efficienza con la quale è stato impiegato il contributo d'esercizio erogato dalla Confederazione per ogni traccia-chilometro è stata incrementata in modo conforme agli obiettivi, ma in misura solo limitata. Lo sviluppo della produttività è ristagnato per motivi riconducibili a un calo della domanda di tracce per il traffico merci interno e a un aumento delle spese per il personale (Ferrovia 2000, sistemi di radiocomunicazione ferroviaria, ETCS, gestione guasti). La quota di terzi sui chilometri di tracce venduti è aumentata, passando dal 7,5% all'8,1%. Sulle tracce complessive utilizzate dal traffico merci, la quota di terzi ha raggiunto il 18,9% (contro il 16% del 2005). Queste «imprese Cargo terze» (come BLS Cargo, Crossrail, Railion) operano principalmente nel traffico merci combinato attraverso le Alpi.

Obiettivi finanziari

Contrariamente al 2005, nel 2006 le FFS hanno chiuso con un risultato d'esercizio positivo, pari a 259,4 milioni di franchi (2005: -166,3 mio.). Il corrispondente obiettivo è quindi realizzato. Al risultato hanno contribuito i seguenti settori: traffico viaggiatori (193,7 mio.), infrastruttura (91,8 mio.) e immobili (27,8 mio., dedotti i contributi di compensazione all'infrastruttura di 192 mio.). Il settore del traffico merci ha superato il preventivo chiudendo in negativo, come previsto, con una perdita di 37,3 milioni di franchi. L'auspicato risultato in pareggio non è quindi stato raggiunto. Nel contempo i sussidi al traffico merci interno sono diminuiti di 27 milioni di franchi.



Obiettivi relativi al personale

Gli obiettivi di politica del personale sono stati raggiunti. Alla fine del 2006 si sono conclusi i negoziati fra FFS/FFS Cargo e le associazioni del personale per i contratti collettivi di lavoro (CCL). I nuovi contratti sono in vigore dal 1° gennaio 2007 e varranno almeno per i prossimi quattro anni. Il grado di soddisfazione del personale è sceso globalmente a 59 punti, che rappresenta un livello soddisfacente. Nel 2006, l'associazione per la formazione professionale delle ditte dei trasporti pubblici «log-in» contava mediamente 1199 apprendisti FFS in formazione. I provvedimenti di sviluppo del personale (corsi di gestione, programmi di promozione dei futuri quadri, coaching, corsi di perfezionamento) sono stati portati avanti. Nel 2006, 388 collaboratori (contro i 357 del 2005) che hanno perso il proprio impiego presso le FFS si trovavano in una fase di riqualificazione professionale. Altri impiegati con capacità lavorative compromesse hanno trovato una nuova occupazione attraverso il centro di assistenza interno «anyway-solutions».

La cassa pensioni FFS (CP FFS) continua a trovarsi in una difficile situazione finanziaria: nel 2006, nonostante il buon andamento della borsa, il suo grado di copertura è sceso dall'86,8% all'86,5% a seguito del deficit di copertura che permane. Il suo conto annuale è stato chiuso in passivo, con una perdita di 60,3 milioni di franchi. Il deficit ha pertanto raggiunto i 1901,1 milioni di franchi. All'inizio del 2007, le FFS hanno provveduto a risanare la parte riguardante gli assicurati attivi della CP FFS con un versamento di 1493 milioni di franchi. Il grado di copertura è così risalito al 94,5%. Affinché possano continuare a svilupparsi su una base finanziaria solida, e per garantire la competitività dell'impresa come datore di lavoro, le FFS devono risanare in modo duraturo la propria cassa pensioni. I colloqui con la Confederazione per trovare una soluzione al problema sono in corso.

Cooperazioni e partecipazioni

Per quanto riguarda le cooperazioni e le partecipazioni, rispetto al 2005 non vi sono stati cambiamenti di rilievo. Le FFS hanno venduto la loro quota azionaria di maggioranza (97,5%) detenuta nella società svizzera di navigazione sul lago di Costanza (Schweizer Bodensee-Schiffahrtsgesellschaft, SBS).

3.2.2 Dati salienti 2005/2006

	2006 (in mio. CHF)	2005 (in mio. CHF)
Finanze e personale		
Risultato d'esercizio	7'216,8	7'087,8
Costi d'esercizio	6'922,2	7'107,0
Perdite/utili aziendali	+259,4	-166,3
Cashflow	1'193,8	964,6
Totale bilancio	30'067,9	29'441,1
Effettivi del gruppo ²	25'485	25'943
Soddisfazione del personale (max. 100)	59 punti	61 punti
Traffico viaggiatori		
Puntualità ³	96,2%	95,7%
Soddisfazione della clientela	77%	76%
Prestazioni di trasporto nel traffico viaggiatori a lunga distanza	10'655,9 mio. viaggiatori-chilometro (vkm)	10'354 mio. vkm
Prestazioni di trasporto nel traffico	3601.4 mio. vkm	3464 mio. vkm

² Calcolati in posti a tempo pieno FFS SA e FFS Cargo senza altre società affiliate.

³ Arrivo a destinazione con meno di 5 minuti di ritardo.



viaggiatori regionale		
Indennità per treno-chilometro (traffico viaggiatori regionale)	7,75 fr./treno-chilometro	7,83 fr./treno-chilometro
Produttività (vkm/FTE ⁴) rispetto al 2005	+4,6%	+9,5%
Traffico merci		
Puntualità ⁵ :		
nazionale	89,2%	90,3%
internazionale	81,0%	74,4%
Soddisfazione della clientela ⁶ :		
nazionale	7,3	6,9
internazionale	7,9	7,9
Prestazioni di trasporto totali	12'344 mio. tonnellate-chilometro (tkm)	11'482 mio. tkm
Produttività (tkm/FTE) rispetto al 2005	+13,9%	+6,5%

3.3 Raggiungimento degli obiettivi da parte di skyguide

Nel 2006, skyguide ha in generale ampiamente soddisfatto gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio federale.

3.3.1 Raggiungimento degli obiettivi nel 2006

All'inizio del 2005, il Consiglio federale ha fissato gli obiettivi strategici di skyguide per il periodo 2005-2007.

In generale

Nel 2006, skyguide ha controllato quasi 1,2 milioni di voli; ciò corrisponde a più di 3'000 voli al giorno, ossia a un aumento del 2,5% rispetto all'anno precedente. Nonostante la crescita del volume di traffico, i ritardi causati da skyguide non hanno subito variazioni rispetto al valore del 2005.

La collaborazione tra skyguide e le Forze aeree ha potuto essere migliorata ulteriormente e skyguide ha fornito alle Forze aeree tutte le prestazioni richieste. Da quando, nel 2005, è stato ultimato il nuovo complesso edilizio di Dübendorf, a tappe è avvenuto il trasferimento di tutti i servizi sinora ubicati a Kloten. Nel 2006, in particolare, è stato messo in esercizio il nuovo centro di addestramento per controllori di volo, compresi i nuovi impianti di simulazione.

Single European Sky e UAC

Lo scorso anno è trascorso all'insegna dei lavori di preparazione della certificazione conformemente ai requisiti del Cielo unico europeo (Single European Sky, SES). Il SES è un progetto dell'Ue volto ad

⁴ FTE: Full time equivalent = calcolato in posti a tempo pieno.

⁵ Traffico interno: arrivo a destinazione con meno di 30 minuti di ritardo; traffico nord-sud 60 minuti.

⁶ Soddisfazione della clientela nel traffico merci: massimo 10 punti.



incrementare l'efficienza e la sicurezza del traffico aereo nello spazio europeo. Da fine 2006, la Svizzera partecipa ufficialmente a questo progetto, che prevede la creazione di cosiddetti blocchi di spazio aereo funzionali (FAB) orientati ai flussi del traffico aereo. Attualmente, i settori di competenza sono in primo luogo fissati in base ai confini di Stato.

Le imprese che in futuro intendono offrire i propri servizi di sicurezza aerea nel Cielo unico europeo devono essere certificate. Il certificato SES costituisce pertanto un presupposto affinché, a lungo termine, skyguide possa offrire servizi di sicurezza aerea in Svizzera e nelle regioni confinanti. La relativa procedura si è conclusa con esito positivo nel dicembre 2006 e skyguide ha ottenuto il certificato dall'Ufficio federale dell'aviazione civile (UFAC).

Nel quadro di questo processo di certificazione sono state riesaminate attentamente le prescrizioni di sicurezza dell'Ue. Dall'esame è emerso che il livello di sicurezza dei servizi offerti dalla Svizzera è molto elevato.

Inoltre, skyguide partecipa attivamente ai lavori in corso a livello europeo in vista della creazione dei blocchi di spazio aereo funzionali. Di concerto con la Francia, skyguide ha commissionato uno studio di fattibilità su un possibile FAB comune ai due Paesi; conclusosi all'inizio del 2006, lo studio ha confermato l'utilità del progetto. D'altro canto, da fine 2006 skyguide collabora a un progetto finalizzato a istituire un FAB "Europa centrale"; oltre ai fornitori di servizi di sicurezza aerea di Svizzera, Francia, Stati del Benelux, Germania, vi partecipano anche le autorità aeronautiche dei rispettivi Paesi. I lavori di skyguide nell'ambito del progetto SES sono svolti in stretta collaborazione con l'UFAC e i proprietari (DATEC e DDPS).

L'anno scorso non è invece stato possibile realizzare il raggruppamento, in un centro di controllo a Ginevra, dello spazio aereo superiore (UAC). Poiché mancavano o non erano complete alcune prove di sicurezza, l'UFAC non ha potuto dare il via libera all'ultima fase del progetto.

A causa del fallimento di questo progetto e di inattese dimissioni di alcuni controllori di volo, la carenza di personale presso skyguide si è acuita. Questo problema di capacità non ha ripercussioni sulla sicurezza ma è all'origine di ritardi.

Finanze e tasse

Il risultato dell'anno di esercizio è leggermente negativo, in parte a causa di una contrazione del fatturato dovuta alla riduzione delle tariffe nel biennio 2005-2006 e a maggiori oneri. Il risultato netto, tenuto conto del meccanismo di compensazione tariffaria prescritto a livello europeo, è per contro pari a 19 milioni di franchi. Negli scorsi anni le tariffe di skyguide sono diminuite e non sono quindi più tra le più elevate d'Europa. Le tariffe per i sorvoli, comparabili a livello europeo, restano però piuttosto elevate. Ciò è in parte da ricondurre ai problemi strutturali tuttora irrisolti; le prestazioni offerte da skyguide nei Paesi limitrofi, ad esempio, vengono indennizzate solo parzialmente.



3.3.2 Dati salienti

	2006 (in mio. CHF)	2005 (in mio. CHF)
Fatturato netto	341	353
Costi d'esercizio	338	307
Risultato lordo (prima del meccanismo di compensazione tariffaria)	-0,3	43
Risultato netto (dopo il meccanismo di compensazione tariffaria)	19	15
Totale bilancio	673	653
Capitale proprio	248	229
Voli controllati	1,16 mio.	1,13 mio.
	2006 (in unità-persona)	2005 (in unità-persona)
Effettivi del gruppo (senza apprendisti)	1'183	1'190
Apprendisti	139 (di cui 134 controllori di volo)	140 (di cui 135 controllori di volo)

3.4 Raggiungimento degli obiettivi da parte di Swisscom

Nel 2006, Swisscom ha complessivamente soddisfatto le aspettative del Consiglio federale confermando la propria posizione dominante nel settore della telefonia fissa e mobile, creando valore aggiunto e mantenendo una buona situazione finanziaria. Il mandato di garantire il servizio universale è stato adempiuto senza contributi di investimento e conformemente ai criteri di qualità stabiliti nel diritto delle telecomunicazioni.

3.4.1 Raggiungimento degli obiettivi nel 2006

Il 21 dicembre 2005 il Consiglio federale ha fissato gli obiettivi strategici di Swisscom per il periodo 2006-2009 in base alla legge sull'azienda delle telecomunicazioni (LATC).

In generale

Nel mercato interno, Swisscom è esposta alle tendenze generali in atto nel settore. Mercati sempre più saturi e prezzi in discesa mettono sotto pressione sia il fatturato che i margini di guadagno. Ciononostante l'impresa ha saputo difendere la posizione dominante nel suo settore d'attività primario, costituito dalla telefonia mobile e fissa. Swisscom Mobile ha incrementato il numero di clienti dell'8,2%, raggiungendo quota 4,63 milioni, e Swisscom Fixnet ha incrementato la quota dei collegamenti a banda larga del 24,6%, raggiungendo 1,37 milioni. Per aumentare la larghezza di banda, l'impresa ha investito 610 milioni di franchi (+23,5%) nel potenziamento della tecnologia a banda larga VDSL e nella rete a fibre ottiche. Una larghezza di banda maggiore consente di offrire pacchetti di servizi integrati (televisione, Internet e telefonia) come quelli proposti con successo da Swisscom (e dal suo concorrente principale Cablecom), dal novembre 2006, ossia da quando è stata lanciata Bluewin TV. Secondo quanto indicato dall'associazione «swisscable», gli operatori di rete via cavo dispongono di oltre 767'000 collegamenti a banda larga, pari a una quota di mercato del 36% (contro il 35% del 2005). Grazie ad acquisizioni, Swisscom IT Services è riuscita ad ampliare la gamma di prodotti e a



rafforzare la propria posizione sul mercato dell'IT-Outsourcing. Tuttavia, questo settore aziendale non si è sviluppato in modo soddisfacente, poiché per alcuni grossi progetti le spese sono state molto più elevate del previsto. Nel segmento, molto ambito dalla concorrenza, dei clienti commerciali, Swisscom Solutions ha dovuto lottare contro un calo del fatturato e dei profitti ed è riuscita a malapena a difendere le sue quote di mercato nei settori commerciali tradizionali.

Swisscom è stata in grado di adempiere all'imperativo di migliorare il proprio orientamento alla clientela e la propria forza innovativa. Da diverse indagini risulta che la soddisfazione della clientela è elevata. Nel settore dei clienti privati e commerciali l'impresa occupa la prima posizione ed è riuscita a mantenere il suo vantaggio nei confronti della concorrenza.

Obiettivi finanziari

Nel 2006, Swisscom ha registrato una cifra d'affari pari a 9,65 miliardi di franchi, confermando così per poco l'importo dell'anno precedente (-0,8%), e un risultato d'esercizio (Ebitda) pari a 3,79 miliardi di franchi (-9,2%). Gli accantonamenti per le procedure di interconnessione e i progetti IT-Outsourcing nonché i prezzi per la terminazione mobile, che da giugno 2005 sono stati ridotti, hanno avuto ripercussioni negative sul risultato. Se questi effetti straordinari non si fossero verificati nel primo semestre 2006, il risultato sarebbe stato stabile, come emerge dal secondo semestre 2006: la cifra d'affari è aumentata dell'1,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e l'Ebitda si è attestato al livello del 2005.

Con un incremento della quotazione dell'11,2% (anno precedente -7,4%), il titolo azionario Swisscom vanta un anno borsistico positivo. Con questa performance Swisscom si colloca nella media inferiore dell'indice europeo delle telecomunicazioni (+20,9%) e dietro l'indice della borsa svizzera SMI (+15,9%). Il titolo Swisscom rappresenta per la Confederazione un interessante investimento finanziario. Dall'ingresso in borsa ha partecipato con 12,7 miliardi di franchi alla distribuzione totale di Swisscom pari a 19 miliardi di franchi. A ciò si aggiungono 501 milioni di franchi di dividendi per l'anno corrente. Nel corso dell'Assemblea generale 2007 il Consiglio di amministrazione proporrà la distribuzione di un dividendo di 17 franchi (contro i 16 franchi dell'anno precedente) per azione. Se Fastweb verrà assorbita, Swisscom rivedrà la politica di distribuzione dei fondi propri (riacquisto di azioni e dividendi) a favore di un rimborso dei debiti. Ad eccezione di un riacquisto straordinario di 500 milioni di franchi nel 2008, in questo periodo non riacquisterà più azioni e trasformerà la sua attuale politica di distribuzione dei fondi in una semplice politica dei dividendi. Con il riacquisto di azioni nel 2008 la distribuzione straordinaria di 1,5 miliardi di franchi richiesta dalla Confederazione sarà conclusa e le riserve distribuibili saranno ridotte entro la fine del 2009 al massimo a 1 miliardo di franchi.

Swisscom ha raggiunto parzialmente l'obiettivo, fissato dal Consiglio federale, di conseguire un'efficienza finanziaria pari a quella delle migliori imprese di telecomunicazione attive sui mercati europei. Rispetto ai suoi concorrenti europei Deutsche Telekom, France Télécom, KPN, Telekom Austria e Telefonica, lo scorso anno Swisscom ha registrato una redditività molto alta. Per quanto riguarda gli indicatori di crescita si situa però al di sotto dei valori registrati dal gruppo di riferimento.

Obiettivi relativi al personale

Anche lo scorso anno Swisscom ha perseguito una politica del personale socialmente responsabile. Alla fine del 2006 contava 17'068 posti di lavoro a tempo pieno. Ciò corrisponde a un aumento di 980 posti, ovvero del 6,1% rispetto all'anno precedente. Senza acquisizioni e outsourcing l'effettivo del personale del gruppo sarebbe aumentato di 380 posti, salendo quindi a 16'468 unità. La soppressione



di 256 posti di lavoro nello scorso anno è stata attuata attraverso la fluttuazione naturale e le misure previste dal piano sociale. Le prestazioni erogate dalle società affiliate di Swisscom PersPec AG (programma per il riorientamento professionale) e WORK_LINK AG (società di occupazione per collaboratori anziani e al servizio di Swisscom da lungo tempo), unitamente al centro di collocamento interno di Swisscom e a un programma per la creazione di nuove imprese, garantiscono una riduzione dei posti di lavoro socialmente sostenibile. Il 31% delle persone colpite nel 2006 dalle misure di riduzione dei posti di lavoro ha trovato una nuova occupazione all'interno dell'azienda. Swisscom occupa circa 850 persone in formazione, cui si aggiungono 60 persone impegnate in formazioni empiriche nel settore montaggio/installazione presso Cablex. Considerato l'effettivo totale la percentuale delle persone in formazione è del 5,5%.

I risultati delle inchieste sulla soddisfazione del personale sono nel complesso soddisfacenti. Rispetto all'anno precedente i risultati sono stati lievemente migliori. Dalle inchieste emerge anche che le misure adottate dal management per migliorare la soddisfazione del personale devono essere ulteriormente rafforzate.

Cooperazioni e partecipazioni

Swisscom continua a concentrarsi sulla telefonia mobile e fissa in Svizzera, con una posizione di leader in entrambi i settori di mercato. Come complemento strategico al proprio core business e per disporre di una base per la crescente convergenza, dal novembre 2006 con Bluewin TV offre un pacchetto di servizi integrati che include la telefonia, Internet e la televisione. Oltre alle attività principali Swisscom intende crescere nei settori affini in particolare nell'informatica, nella fatturazione, nel trattamento delle carte e nella radiodiffusione.

Lo scorso anno Swisscom ha esaminato numerosi possibili oggetti d'acquisto. La maggior parte è stata respinta poiché i severi criteri di acquisizione non erano rispettati. Tuttavia Swisscom ha operato acquisizioni di minore entità in Svizzera e all'estero, e ha riacquistato le quote Swisscom Mobile di Vodafone. Non sono state acquisite partecipazioni in imprese di telecomunicazione estere con mandato di servizio universale.

3.4.2 Dati salienti 2005/2006

In milioni di franchi o come indicato	2006	2005
Fatturato netto	9'653	9'732
EBITDA	3'787	4'171
In % utile netto	39,2	42,9
EBIT	2'352	2'777
Utile netto	1'599	2'022
Fatturato per collaboratore in migliaia di franchi	577	630
EBITDA per collaboratore in migliaia di franchi	226	270
Investimenti in immobilizzazioni	1'324	1'087
Indebitamento netto/EBITDA	0,03	n.a.
Distribuzione totale dall'ingresso in borsa	18'896	15'877
Quota della Confederazione calcolata sulla distribuzione totale	12'674	9945
Capitalizzazione di borsa (31.12.)	23'894	23'523



Numero di clienti / collegamenti / quote di mercato

Mobile:	4,63 milioni di clienti (+8,2%) Quota di mercato 64% (+1%)
Fixnet:	3,747 milioni di collegamenti analogici (-2%); 1,37 milioni di collegamenti a banda larga (+24,6%) Quota di mercato 58% (+3%)

Effettivo

Complessivo:	17'068 (+6,1%), di cui 15'909 in Svizzera
Apprendisti:	850

Confronto con altre imprese di telecomunicazione

Il gruppo di confronto comprende: Deutsche Telekom, France Télécom, Niederländische Telekom KPN, Telekom Austria, TeliaSonera e Telfonica.

Indicatori di redditività	Swisscom	peer group
Margine EBITDA:	39,1%	34,5%
Margine EBIT:	24,3%	17,8%

Indicatori di crescita	Swisscom	peer group
Crescita EBITDA:	-9,5%	5,9%
Crescita EBIT:	-15,6%	-0,4%

4. Altri aspetti della gestione d'impresa nel 2006

4.1 Revisione degli obiettivi strategici

Nel corso del 2006 sono stati elaborati gli obiettivi strategici 2007-2010 per le FFS, che completano e concretizzano quanto stabilito nella «Convenzione sulle prestazioni tra la Confederazione e le FFS per gli anni dal 2007 al 2010» (CP 07-10). I lavori preparatori si sono svolti sotto la direzione del DATEC, in stretta collaborazione con il DFF e i vertici delle FFS. La base era costituita da una valutazione del raggiungimento degli obiettivi per il periodo 2003-2006, dai decreti del Consiglio federale e del Parlamento relativi alla CP 07-10, nonché da approfondite discussioni sulle sfide e priorità che l'impresa dovrà affrontare in futuro. Nell'ambito di una consultazione si è dato modo alle Commissioni dei trasporti e delle telecomunicazioni del Consiglio nazionale e del Consiglio di Stato e alle associazioni del personale dei trasporti pubblici di prendere posizione sul progetto. Su proposta del DATEC, il Consiglio federale ha adottato i nuovi obiettivi nel dicembre 2006, approvando fundamentalmente l'orientamento perseguito finora con successo dall'impresa. Le FFS dovranno attenersi anche in futuro a impegnative condizioni per quanto riguarda il traffico merci transfrontaliero e il traffico viaggiatori. I proventi del settore immobili devono contribuire in larga misura a risanare la cassa pensioni FFS e a integrare annualmente con 150 milioni di franchi il finanziamento dell'infrastruttura da parte della Confederazione.



4.2 Cambiamenti nei Consigli di amministrazione e nelle direzioni aziendali

Posta: nell'aprile 2006, il Consiglio federale ha nominato i membri del *Consiglio di amministrazione* per il periodo 2006-2010, confermando Anton Menth (presidente), Rudolf W. Hug, Fritz Mühlemann, Jean-Marc Eggenberger, Dominique Freymond, Peter Thomas Sany, Wolfgang Werlé, Lucrezia Meier-Schatz. I nuovi membri erano Rolf Ritschard e Nicola Thibaudeau, mentre Rocco Cattaneo si è ritirato. Rolf Ritschard è improvvisamente deceduto nel gennaio 2007. Nella *direzione aziendale* non vi sono invece stati cambiamenti.

FFS: nel 2006 non si sono registrati cambiamenti in seno al *Consiglio di amministrazione*. Il 1° gennaio 2007 Andreas Meyer, capo della direzione aziendale, ha assunto la funzione di CEO delle FFS, sostituendo Benedikt Weibel ritiratosi a fine 2006. Non si segnalano altri cambiamenti nella *direzione aziendale*.

skyguide: la nomina dei nuovi membri del *Consiglio di amministrazione* è avvenuta in occasione dell'assemblea generale, il 12 maggio 2006. Tutti i membri sono stati riconfermati [Guy Emmenegger (presidente), Markus Gyax, Urs Althaus, Reto Hunger, Pierre Moreillon, Peter Saurer, Urs Sieber]. Due persone si sono dimesse dalla *direzione aziendale* nel 2006: Carlo Bernasconi (capo Operazioni, dimessosi nel maggio 2006 e poi sostituito da Urs Nyf), e Alain Rossier, CEO skyguide, ritiratosi a fine dicembre. Quest'ultima funzione è stata assunta ad interim da Francis Schubert.

Swisscom: nel *Consiglio di amministrazione* si sono registrati due cambiamenti nel 2006. Il 26 aprile l'assemblea generale ha nominato per un periodo di due anni, come nuovi membri, Catherine Mühlemann e Hugo Gerber (rappresentanti del personale). Dato che, in base agli statuti, la funzione di membro del Consiglio di amministrazione è limitata a otto anni, Markus Rau e la rappresentante del personale Jacqueline Demierre si sono ritirati per raggiunti limiti di durata. Numerosi sono stati invece gli avvicendamenti nella *direzione aziendale*. Carsten Schlöter è subentrato a Jens Alder come CEO di Swisscom SA. Adrian Bult è succeduto a Carsten Schlöter come CEO di Swisscom Mobile. Ueli Dietiker è stato nominato CEO di Swisscom Fixnet; la sua vecchia funzione di capo delle finanze è stata ripresa da Mario Rossi. Urs Schättli è subentrato a Rene Fischer alla testa di Swisscom Solutions. Daniel Ritz ha preso il posto di Christoph Brand come capo della strategia.

4.3 Progetto di privatizzazione di Swisscom

Il messaggio sulla completa liberalizzazione di Swisscom, adottato dal Consiglio federale nel gennaio 2006, non ha ottenuto la maggioranza nelle due Camere. I dubbi e le osservazioni del Parlamento sono attualmente oggetto d'esame.

4.4 Distribuzione degli utili

Swisscom: da quando è diventata autonoma, l'impresa ha distribuito agli azionisti, in più tappe, utili per circa 19 miliardi di franchi. La quota della Confederazione alla distribuzione complessiva degli utili ammonta a 12'674 milioni, ai quali si aggiungono – per il 2006 – dividendi pari a 501 milioni di franchi. Nel 2006, nel quadro delle pertinenti prescrizioni legali, la Confederazione ha ridotto la propria quota in Swisscom dal 62% al 52%.



									cum.	previsione
Anno di bonifico	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006		2007
Esercizio	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005		2006
Dividendi	809	1'103	809	728	794	861	861	907	6'872	881
Riduzione valore nominale	-	-	588	530	530	-	-	-	1'648	-
Riacquisto azioni	-	-	-	4'264	-	2'000	2'000	2'112	10'376	
Totale cash out	809	1'103	1'397	5'522	1'324	2'861	2'861	3'019	18'896	881
di cui Confederazione	530	723	915	4'492	831	540	1'919	2'724	12'674	501

Posta: per permettere all'impresa di incrementare il capitale proprio (ancora insufficiente) e a titolo di contributo al rifinanziamento della sua cassa pensioni, la Confederazione ha rinunciato a chiedere alla Posta un versamento degli utili da quando è diventata autonoma. Di conseguenza, il capitale proprio della Posta è cresciuto e la situazione finanziaria della sua cassa pensioni è migliorata. Per il 2006, il Consiglio federale ha imposto al Consiglio di amministrazione della Posta di far confluire, dall'utile della casa madre di 604 milioni di franchi, 212 milioni nella cassa pensioni come riserva dei contributi del datore di lavoro e 392 milioni nelle riserve aziendali. Nella primavera del 2008, e in base ai risultati dell'esercizio 2007, il Consiglio federale intende chiedere un primo versamento degli utili: attualmente l'importo è stimato a 200 milioni di franchi.

4.5 Il DATEC – Un modello di gestione che soddisfa le esigenze

Dalle riforme degli anni 1990, la gestione della Posta, delle FFS, di Swisscom e skyguide avviene secondo il modello illustrato al capitolo 2 del presente rapporto. Le esperienze fatte con questo sistema di «Public Corporate Governance» sono, tutto sommato, positive. Le imprese divenute autonome hanno potuto affermarsi piuttosto bene sui mercati liberalizzati; gli obiettivi fissati dal Consiglio federale sono stati raggiunti (sia sotto il profilo finanziario che del servizio pubblico) e la separazione fra responsabilità politica e responsabilità aziendale si è fondamentalmente rivelata vincente.

Il modello di gestione del DATEC soddisfa le principali esigenze dello «Swiss Code of best practice for Corporate Governance» (elaborato nel 2002 da economiesuisse) e delle direttive OCSE sulla «Corporate Governance of State-Owned Enterprises» del 2005, nella misura in cui queste esigenze sono applicabili anche al settore pubblico. Dei principi contenuti in queste regolamentazioni si tiene ampiamente conto in tutti i principali punti del modello DATEC. È anche per tale motivo che il Consiglio federale, nel suo rapporto sullo scorporo e la gestione strategica di compiti della Confederazione («Rapporto sul governo d'impresa»), vi fa riferimento (2006).

5. Documenti di riferimento

- Obiettivi strategici della Posta, delle FFS, di skyguide e di Swisscom
<http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/00988/index.html?lang=de>