

# Analisi dell'adeguatezza delle spese amministra- tive delle società di ge- stione

## **Sintesi**

dicembre 2015

Johannes Fark  
Beatrice Meyer  
Daniel Zöbeli

## Sintesi dei risultati

### Contesto e procedimento

Nei mesi tra febbraio e dicembre 2015 il gruppo di progetto ha esaminato le spese amministrative delle cinque società di gestione svizzere ProLitteris, Société Suisse des Auteurs (SSA), SUISA, SUISSIMAGE e SWISSPERFORM su incarico dell'Istituto Federale della Proprietà Intellettuale (IPI). L'analisi è stata eseguita alla luce di un rapporto dell'aprile 2014 sulla sorveglianza sulle società di gestione del Controllo federale delle finanze (CFD). Il presente studio è finalizzato a esaminare l'adeguatezza delle spese amministrative delle cinque società menzionate. Le spese di queste società sono perlopiù generate dalla riscossione e dalla ripartizione dei compensi percepiti per le utilizzazioni di opere protette dal diritto d'autore e dall'allestimento della documentazione necessaria relativa alle opere e ai loro titolari. Queste attività sono definite nella legge sul diritto d'autore (LDA) e sono in parte assoggettate all'autorizzazione dell'IPI. L'analisi ha consentito di tracciare un quadro di come vengono gestite le spese, ossia degli sforzi a livello di gestione e sorveglianza tesi a garantire la proporzionalità dei costi.

Lo studio poggia su informazioni tratte dai rapporti di gestione e annuali delle società considerate, su dati finanziari e di gestione specifici forniti dalle società conformemente alle nostre istruzioni e in risposta alle nostre domande mirate. I dati sono stati oggetto di un controllo di plausibilità e armonizzati al fine di consentire un confronto tra le società. I dati riguardano gli anni 2014, 2012 e 2008. Grazie alla disponibilità delle società interpellate è stato possibile raccogliere l'importante volume di informazioni necessario nei tempi previsti.

Le spese amministrative delle società svizzere esaminate nei tre anni considerati sono state confrontate con quelle di alcune società di gestione estere e con quelle di aziende attive in altri settori. Lo studio utilizza principalmente il cosiddetto «tasso lordo delle spese amministrative» o «tasso lordo delle spese» che misura il rapporto tra le spese complessive sostenute da una società di gestione in funzione dell'utile generato dall'amministrazione dei diritti gestiti dalla società. Minore è il tasso delle spese, minore è la quota delle spese amministrative in funzione dell'utile complessivo della società di gestione considerata.

Il tasso lordo delle spese così calcolato non va confuso con la deduzione per spese amministrative. Nell'ambito del processo di ripartizione le società di gestione calcolano periodicamente una deduzione per spese amministrative che è comunicata nel rapporto annuale. I metodi di calcolo variano da una società di gestione all'altra.

I processi principali, ossia incasso, ripartizione e documentazione, sono stati oggetto di un'analisi dettagliata. È così stato possibile identificare i fattori all'origine di determinate spese e definirne l'importanza in funzione del tasso lordo delle spese. La messa a confronto ha permesso di valutare l'efficacia delle società di gestione nel far fronte ai fattori generatori di costi che le interessano in misura diversa.

L'analisi della struttura salariale si fonda su rilevazioni effettuate presso le società di gestione nel 2014 e nel 2012. Ai fini dell'analisi sono stati rilevati i dati più importanti relativi all'ambito delle risorse umane (p.es. previdenza sociale, vacanze, tempo di lavoro), i salari lordi del 2014 e del 2012 nonché una serie di dati specifici sui dipendenti (p.es. età, sesso, funzione, tasso di occupazione). I salari

lordi sono stati rettificati alla luce di determinate componenti salariali, come le soluzioni di assicurazione LPP sovraobbligatoria e i giorni di vacanza supplementari. I salari lordi delle persone impiegate a tempo parziale sono inoltre stati trasformati in equivalente tempo pieno per consentire un confronto con la Rilevazione svizzera della struttura dei salari (RSS). La struttura dei salari del 2014 di ciascuna società è stata messa a confronto con la RSS del 2012 ed è stata sottoposta a un'analisi regressiva.

## **Risultati dell'analisi**

Nell'insieme le spese amministrative delle società di gestione sono considerate adeguate. Il tasso lordo delle spese amministrative varia dal 5 al 30%. Le differenze sono principalmente riconducibili all'influsso diverso dei fattori generatori di spese. Sotto questo profilo la gestione è valutata adeguata ed efficiente. L'analisi non ha messo in rilievo lacune importanti nell'amministrazione delle spese delle società di gestione.

Dalla rilevazione sono emerse alcune importanti differenze, per quel che riguarda sia alcuni parametri di riferimento calcolati su base concreta sia la media generale delle cinque società. Tali differenze sono essenzialmente riconducibili al tipo di attività svolto e al mandato legale, secondo la categoria di opere gestite, l'autorizzazione e la base tariffaria. L'analisi ha evidenziato la possibilità di ridurre le spese ottimizzando la struttura delle tariffe nuovamente negoziate, automatizzando i relativi processi e sfruttando le sinergie generate da una più stretta collaborazione.

Nel confronto con altri settori i tassi lordi delle spese amministrative delle società di gestione sono adeguati. Per il confronto è stato scelto un insieme di organizzazioni senza scopo di lucro e di assicurazioni. Anche questo tipo di istituzione fa infatti il possibile per attribuire la massima parte dei fondi disponibili al fine previsto (copertura dei rischi o scopo di utilità pubblica). L'obiettivo comune è la riduzione massima delle spese amministrative.

Un confronto con le società di gestione estere è possibile solo in misura limitata, soprattutto in ragione del quadro legislativo diverso e delle divergenze nella ripartizione dei mandati di gestione e delle dimensioni delle società. Dall'analisi è emerso che i valori delle società di gestione svizzere si situano nel range di quelli forniti dalle società selezionate per il confronto. Nell'ambito della reprografia e dei diritti sulle opere delle arti visive, gestiti da ProLitteris, i tassi lordi delle spese amministrative delle società estere sono nettamente inferiori, il che è principalmente riconducibile alla definizione legale diversa dei rispettivi mandati.

L'analisi dei costi del personale si fonda sull'esame della struttura dei salari. I salari versati dalle società di gestione nell'ultimo esercizio (2014) sono stati raffrontati con la RSS del 2012 (Ufficio federale di statistica, 2015) e con i dati forniti dalle altre società di gestione.

Dal confronto con la RSS è emerso che, per quel che attiene ai valori rilevanti per questo studio, ossia i «salari alti» (quantile al 90%) e i «salari medi» (quantile al 50%), i salari versati da tre delle cinque società di gestione svizzere (SSA, SUISA e SUISSIMAGE) sono paragonabili o inferiori rispetto al settore pubblico.

Per quel che concerne SWISSPERFORM le modalità di gestione dei diritti determinano l'esternalizzazione di una parte importante dei lavori di segretariato, il che spiega il numero relativamente elevato di impiegati che rientrano in una fascia salariale superiore. Pare quindi opportuno un confronto con il settore finanziario. Da tale confronto è emerso che i salari versati dalle società di gestione sono nettamente inferiori rispetto ai salari versati dalle aziende attive nel settore finanziario.

Dal raffronto incrociato è emerso che i salari versati da ProLitteris sono i più elevati, ma pur essendo nettamente superiori rispetto a quelli versati nel settore pubblico, sono sotto la media se comparati con quelli del settore finanziario. Il modello commerciale di ProLitteris non presenta differenze significative sotto il profilo della gestione aziendale in grado di spiegare questi scarti sfavorevoli. Il livello nettamente superiore dei salari potrebbe essere dovuto a un'evoluzione cronologica ed essere in parte riconducibile al fatto che, come è emerso dal confronto incrociato, ProLitteris è la società con il maggior numero di membri della direzione, in termini sia relativi sia assoluti. Nel 2014 il salario del direttore di ProLitteris è inoltre risultato essere quello più elevato.

Dal rapporto annuale di ProLitteris del 2014 emerge che la società di gestione ha adottato misure tese alla riduzione dei costi già prima del presente studio. Tra queste, la riduzione di 43 000 franchi del salario più elevato. A partire dal 2015 il salario più alto sarà di 280 000 franchi. In tale contesto i valori e le valutazioni relativi all'analisi della struttura dei salari si presenteranno in maniera significativamente diversa già nel 2015.

Dall'analisi regressiva è emerso che la parte variabile del salario dei quadri più alti (supplementi per la direzione) è fondamentalmente trattata allo stesso modo. Solo SUISSIMAGE versa supplementi di importo inferiore. La politica salariale adottata è quindi comparabile e coerente.

## **Valutazione delle società di gestione**

### **ProLitteris**

Rispetto alle altre società di gestione ProLitteris ottiene i risultati meno positivi. Nel suo principale ambito di attività (reprografia/reti) è chiamata a gestire un incasso su grande scala con una ripartizione fortemente differenziata. Oltre a essere vasto, il campo di attività della società di gestione è solo in parte automatizzabile. Il fatto che il sistema svizzero non preveda il diritto di seguito per le opere delle arti visive né una tassa sugli apparecchi analoga a quella prevista in altri Paesi nell'ambito della reprografia, influisce negativamente sulla capacità della società di gestione di generare utili. Quale azienda relativamente piccola, ProLitteris deve impiegare collaboratori in grado di svolgere compiti diversi e quindi più qualificati. Benché queste circostanze generino dei costi e giustifichino un tasso lordo delle spese più elevato, l'analisi condotta mette in luce alcuni aspetti ottimizzabili. Già prima della presente analisi la nuova direzione ha adottato alcune misure i cui effetti dovrebbero essere percepibili fin dai prossimi esercizi finanziari (dal 2015). Diverse misure di risparmio interessano le spese del personale, tra cui i salari dei membri della direzione e altre spese aziendali sistematicamente rimesse in questione.

### **SSA**

Il lavoro della SSA, il cui campo di attività è particolarmente vasto, è fortemente definito dalla gestione contrattuale dei diritti d'autore negli ambiti che non sono assoggettati alla gestione collettiva obbligatoria. Le relative procedure non si prestano all'automazione, poiché ciascun contratto si inserisce in un contesto specifico. Rispetto alle altre società la SSA impiega collaboratori piuttosto giovani, il che si rispecchia nei salari, generalmente più bassi. Il plurilinguismo incide in modo abbastanza decisivo sulle spese di questa piccola società di gestione, che è l'unica con sede nella Svizzera romanda. Considerate le circostanze, il tasso lordo delle spese amministrative della SSA pare complessivamente giustificato. Sarebbe interessante esaminare gli effetti sull'efficienza di una collaborazione più stretta con le altre società di gestione (p.es. a livello di supporto IT, traduzioni, questioni giuridiche).

## SUISA

La più grande delle società di gestione (con oltre 200 collaboratori e un utile di circa 140 milioni di franchi) è confrontata con alcune problematiche che riguardano le altre società meno da vicino. Ampliando la sua divisione IT e il servizio giuridico, la SUISA è riuscita a ridurre i costi di esternalizzazione andando, tuttavia, ad aumentare quelli del personale. Cionondimeno, la possibilità di assumere personale da impiegare in maniera mirata, che le altre società, costrette a puntare su collaboratori polivalenti e meglio qualificati, non hanno, ha un effetto mitigatore sulle spese del personale. Va altresì notato che la società ha la possibilità di sfruttare un immobile di sua proprietà. Rispetto alle altre società, la SUISA gestisce per legge una varietà maggiore di diritti, il che incide sulle spese che, pur essendo accettabili, potrebbero essere ridotte con una semplificazione della struttura delle tariffe e una maggiore automazione dei processi. Le tariffe sono perlopiù definite nell'ambito di negoziati con i gruppi di utenti e non possono quindi essere modificate unilateralmente. Per quel che concerne l'automazione, la società sta portando avanti progetti finalizzati alla creazione di un portale online destinato ai membri e agli utenti.

## SUISSIMAGE

Sotto il profilo delle spese SUISSIMAGE risulta essere la più efficiente delle cinque società di gestione in praticamente tutti gli ambiti. Questa considerazione è fatta dando il giusto peso alle circostanze favorevoli, ma senza relativizzare l'elevata efficienza economica della società. Vista la natura del suo mandato, SUISSIMAGE è la società di gestione che meno subisce l'influsso di fattori generatori di costi. Il gruppo di utenti di SUISSIMAGE è ben delimitato. Questo consente di automatizzare numerosi processi e di ridurre le spese del personale. A prescindere da queste premesse SUISSIMAGE è sicuramente un esempio da seguire. Dimostra infatti che, se il mandato è definito chiaramente, il margine di automazione e di riduzione dei costi è più ampio. Anche la base di clienti (utenti) finanziariamente solidi aiuta nell'impostazione dei processi. Visti i mandati attualmente attribuiti alle altre società, che esigono una gestione possibilmente completa, queste non hanno il margine di manovra necessario per definire i loro processi in un modo analogamente efficiente.

## SWISSPERFORM

Il confronto di SWISSPERFORM con le altre società di gestione presenta alcune specificità. La forma giuridica diversa (SWISSPERFORM è l'unica associazione a fronte di quattro cooperative) e la suddivisione in cinque unità (raggruppamento dei diritti di protezione affini secondo l'art. 42 cpv. 2 LDA) rendono il raffronto difficile. A ciò si aggiunge il fatto che SWISSPERFORM incassa meno del 15% dell'importo da ripartire. Le spese legate alla gestione operativa dei compensi sui diritti che rappresenta si presentano sotto forma di commissioni di incasso versate alle altre società. La struttura del personale di SWISSPERFORM non è quindi paragonabile con quella delle altre società, il che giustifica spese salariali comparativamente superiori. Anche in questo caso vale quanto detto in merito a SUISSIMAGE: il tasso delle spese amministrative, che è complessivamente migliore rispetto a quello delle altre società, è perlopiù riconducibile al fatto che la gestione dei diritti avviene con un aiuto esterno, nella fattispecie delle altre società di gestione, con una conseguente riduzione delle spese. Nel confronto con le altre società i risultati ottenuti da SWISSPERFORM sono considerati buoni. Alla luce delle importanti differenze rispetto alle altre società di gestione, una valutazione fondata su un raffronto diretto è però possibile solo in misura limitata.