

Verifica della gestione dei rischi e della compliance

BGRB Holding SA, RUAG MRO Holding SA, RUAG International Holding SA

L'essenziale in breve

A inizio 2020 RUAG è stata suddivisa in due entità, detenute dalla Confederazione mediante una società di partecipazione (BGRB Holding SA). RUAG MRO Holding SA (cifra d'affari stimata: 660 mio. fr.) deve in primo luogo fornire servizi all'Esercito svizzero. RUAG International Holding SA (cifra d'affari stimata: 1230 mio. fr.) ha rilevato le attività aerospaziali e dovrebbe, a lungo termine, essere privatizzata.

Nella sua verifica, il Controllo federale delle finanze (CDF) constata che, contrariamente a quanto dichiarato da RUAG al Consiglio federale nel dicembre 2018, il gruppo prima dello scorporo non disponeva di una gestione globale dei rischi. Tra il 2016 e la fine del 2019, al consiglio d'amministrazione non è stato presentato alcun rapporto consolidato sui rischi.

Da allora, le cose sono cambiate. Ciascuna delle nuove entità sta sviluppando un piano di gestione dei rischi e sta iniziando a implementarlo. RUAG International ha già definito una solida base normativa. Tuttavia, le fasi di attuazione non sono ancora state integralmente definite, né in termini di contenuto né di granularità. RUAG MRO, che ha dovuto creare una struttura di gestione per supervisionare le proprie unità operative come uno «spin-off», non è ancora allo stesso livello della sua consociata in termini di direttive, ma il suo piano d'azione dettagliato e coordinato è convincente. Anche l'attuazione della gestione della compliance è in corso in entrambe le entità.

I consigli d'amministrazione devono stabilire le linee direttive

Il CDF raccomanda a entrambe le imprese di rafforzare la gestione dei rischi da un punto di vista operativo e, soprattutto, dal basso verso l'alto (bottom-up). Raccomanda inoltre di integrare la gestione dei rischi quale strumento di gestione e quindi di consentire l'integrazione strategicamente appropriata nel senso di una gestione globale dei rischi d'impresa. Infine, entrambe le imprese dovrebbero stabilire una panoramica dei rischi.

Il coinvolgimento degli organi direttivi è essenziale. Per poter svolgere la loro funzione di controllo e di strategia, il CDF raccomanda ai due consigli d'amministrazione di discutere regolarmente l'organizzazione relativa alla gestione dei rischi per definire il loro fabbisogno di informazioni e trarre chiare esigenze per la gestione dei rischi. Questi elementi, molto importanti in una fase iniziale, non sono stati finora presi sufficientemente in considerazione.

Nei loro rispettivi piani, RUAG MRO e RUAG International affrontano entrambi le tematiche dell'aspirazione, della tolleranza e della capacità di gestire i rischi. Manca ancora un'indicazione specifica per quanto riguarda un valore o un ordine di grandezza per la tolleranza ai rischi delle imprese. Una volta definita, occorrerà adeguare di conseguenza il metodo di valutazione dei rischi.

Necessità di miglioramento nell'organizzazione e nei processi

Ad oggi, RUAG MRO e RUAG International dispongono rispettivamente di 2 e di 1,9 equivalenti a tempo pieno per la gestione centralizzata dei rischi. Benché l'organizzazione centrale sia integrata da una rete di responsabili dei rischi nelle unità, questo tasso stupisce, dato che le due entità si differenziano fondamentalmente in termini di dimensioni, modello d'impresa e attività internazionali. È troppo presto per pronunciarsi definitivamente sull'adeguatezza delle risorse. Entrambe le imprese devono rafforzare le condizioni quadro per garantire l'indipendenza delle persone coinvolte nel sistema di gestione dei rischi.

In entrambe le entità i rischi devono essere individuati a tutti i livelli organizzativi. RUAG International sta istituendo un comitato incaricato di consolidare i rischi individuati all'attenzione della direzione e del consiglio d'amministrazione. Da parte sua, RUAG MRO segnala un numero fisso di rischi principali nelle unità o nei centri. Non esistono ancora specifiche dettagliate su come l'individuazione dei rischi debba essere effettuata in modo armonizzato. Inoltre, per entrambe le entità occorre aggiungere rischi strategici.

La gestione dei rischi è effettuata a livello di progetto. Tuttavia, presso RUAG International tale gestione deve essere maggiormente formalizzata. Inoltre, entrambe le imprese devono definire chiaramente il nesso tra questa gestione a livello di progetto e la gestione centrale dei rischi.

Tra i casi verificati, il CDF ha esaminato i rischi associati al tetto del padiglione 3, un capannone ubicato a Emmen di proprietà della RUAG MRO dove viene effettuata la manutenzione degli aerei da combattimento F/A-18 dell'Esercito svizzero. Secondo il CDF il rischio di crollo del tetto, noto dal 2019, non è stato gestito in modo adeguato. Il CDF raccomanda alla RUAG MRO di effettuare immediatamente un'analisi più dettagliata della struttura del tetto e, se necessario, di adeguare le misure adottate o di ordinarne di nuove.

La gestione della compliance non è ancora completamente attuata

Oltre alla gestione dei rischi, la verifica del CDF si è concentrata sulla gestione della compliance. RUAG MRO dispone di una direttiva globale su questo argomento, emanata poco prima della conclusione della presente verifica. È pertanto prematuro verificare l'attuazione di tale direttiva. RUAG International dispone anche di una direttiva globale nonché di una direttiva concernente l'armonizzazione di iniziative, processi e documenti chiave. Il sistema è stato avviato da poco. Manca tuttavia un piano che disciplini l'integrazione delle filiali.

Testo originale in francese