

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



Prüfung der effektiven Gewinnmarge bei RUAG Aviation 2013–2017

Prüfung der effektiven Gewinnmarge bei RUAG Aviation 2013–2017

Zusammenfassung der Ergebnisse

Welche ist die effektive Gewinnmarge von RUAG beim Unterhalt und bei der Reparatur von Kampffjets und Armeehelikoptern? Entspricht sie der vereinbarten Gewinnmarge von 8 %? Aufgrund der im Dezember 2018 erneut aufgekommenen Behauptungen in Zeitungsartikeln zu überhöhten Preisen hat RUAG die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) gebeten, diesen Fragen nachzugehen. Die Prüfung erfolgte im Frühling 2019 mit der vollen Unterstützung von RUAG und mit kompletter Transparenz.

Die Prüfung der Rechnungsjahre 2013 bis 2017 zeigt, dass sich die geschätzte effektive Gewinnmarge von RUAG Aviation bei Bundesaufträgen ohne öffentliche Ausschreibung durchschnittlich in einer Bandbreite von 11,6 % bis 14,6 % befindet. Diese ist höher als die fixierten 8 %, aber deutlich tiefer als die 30 bis 35 %, welche in den Medien zu lesen war. In diesen fünf Jahren hat RUAG Aviation einen Nettoumsatz von 1,1 Milliarde Franken mit dem Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) realisiert.

Berechnungsmethodik und Ergebnisse

In ihrer Prüfung hat die EFK keine Manipulationen bei den Buchungen festgestellt. Die Fakturierung ist als vertragskonform anzusehen. Die Gewinnmargen rapportierte RUAG wie vereinbart an den Rüstungschef. Die Schätzung der EFK der effektiven Gewinnmarge stützt sich auf eine verursachergerechte Zuordnung der Kosten und weicht somit von der vereinbarten Pauschalverteilung ab. Bei jeder Position wurde sowohl der Mindest- als auch der Maximal-anpassungsbedarf bestimmt. Damit wurde eine Bandbreite definiert. Hauptziel des Vorgehens war, den VBS-Aufträgen nur die Kosten zuzuordnen, die effektiv zur Erbringung der bestellten Leistung nötig sind. Dadurch werden die Auswirkungen von Querfinanzierungen korrigiert. Quersubventionierungen aus dem Rüstungsgüterbereich in zivile Tätigkeiten sind gemäss Botschaft zu einem Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) vom 16. April 1997 zu vermeiden. Eine Finanzierung des Aufbaus von Drittgeschäft hat demnach lediglich über die erwirtschafteten Gewinne, nicht jedoch über eine nicht verursachungsgemässe Kostenverrechnung zu erfolgen. Folgende Anpassungen hat die EFK bei ihren Berechnungen vorgenommen:

- Zweifache Erhebung einer Gewinnmarge auf Ersatzteilen: Die RUAG-Gruppe beschafft teilweise Ersatzteile über die in den USA domizilierte Konzerngesellschaft Mekanex. Die dem VBS in Rechnung gestellten Ersatzteile tragen Gewinnzuschläge der ausländischen und der schweizerischen Gesellschaft. Nur der schweizerische Gewinnzuschlag wurde berücksichtigt.
- Forschungs- und Entwicklungskosten: Die seitens RUAG abgerechneten Projektkosten für das zivile Flugzeug Dornier 228 stellen eine Querfinanzierung dar und wurden abgezogen.

- Marketing und Verkauf:
 - Ein wesentlicher Teil der Marketingkosten betrifft internationale Airshows in Singapur, Australien oder Paris und Messen wie die *European Business Aviation Convention + Exhibition (EBACE)* in Genf. Gemäss RUAG handelt es sich um teilweise ausgelagerte Marketing- und Kommunikationsleistungen für die Armee – ohne expliziten Auftrag vom VBS. Marketingkosten für die Dornier 228 sind in dieser Position ebenfalls enthalten.
 - Zudem sponsert RUAG diverse VBS- und Milizveranstaltungen, beispielsweise *AIR 14, Thun meets Army, 50 Jahre Waffenplatz Bure, Fondation du Musée de l'Aviation Militaire de Payerne, Jubiläum Grenadiere und Fallschirmaufklärer, Schweizerische Offiziersgesellschaft*. Der RUAG zufolge unterstützen solche Sponsoring-Beiträge das VBS indirekt in ihrer politischen Zielerreichung.

Bei der Schätzung der effektiven Gewinnmarge wurde nur ein kleiner Teil dieser Position berücksichtigt. Ausserdem wird die EFK das Sponsoring und die ausgelagerten Marketing- und Kommunikationsleistungen mit der Leitung des VBS besprechen.

- Administrationskosten: Abzug der Beratungskosten für die Dornier 228 und Reduktion der Management- und Brand Fees, die bei den Service-Level-Agreement-Leistungen für das VBS keinen Mehrwert schaffen.
- Streichung des Zuschlags für kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen: Dieser kalkulatorische Zuschlag ist zwar im Jahr 2001 mit dem VBS vereinbart worden, stellt aber eindeutig eine Gewinnkomponente dar. Auffallender Weise ist dieser Zuschlag bei den anderen Kunden der RUAG nicht einkalkuliert.

Examen des marges bénéficiaires effectives de RUAG Aviation pour la période 2013–2017

Résumé des résultats

Quelle est la marge bénéficiaire effective de RUAG pour l'entretien et la réparation des avions de combat et des hélicoptères de l'armée? Correspond-elle à la marge bénéficiaire convenue de 8 %? Face à de nouvelles allégations de surfacturation parues en décembre 2018 dans la presse, RUAG a demandé au Contrôle fédéral des finances (CDF) d'examiner ces questions. L'audit a été réalisé au printemps 2019 avec le soutien total de RUAG et en toute transparence.

L'audit des exercices 2013 à 2017 montre que la marge bénéficiaire effective estimée de RUAG Aviation pour les commandes de la Confédération passées sans appel d'offres public se situe en moyenne entre 11,6 % et 14,6 %. Cette marge est plus élevée que les 8 % fixés, mais elle est nettement inférieure aux 30 à 35 % évoqués par les médias. Au cours de ces cinq années, RUAG Aviation a réalisé un chiffre d'affaires net de 1,1 milliard de francs avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS).

Méthode de calcul et résultats

Lors de son audit, le CDF n'a constaté aucune manipulation comptable. La facturation est considérée comme conforme au contrat. RUAG a communiqué ses marges bénéficiaires comme prévu au Chef de l'armement. L'estimation de la marge bénéficiaire effective par le CDF se fonde sur une affectation des coûts selon le principe de causalité et diverge par conséquent de la répartition forfaitaire convenue. Pour chaque poste, un besoin d'ajustement minimal et maximal a été déterminé, ce qui a permis de définir une fourchette. Le but principal de cette procédure était d'affecter aux commandes du DDPS uniquement les coûts effectivement nécessaires à la fourniture de la prestation demandée, afin de corriger les effets des subventions croisées. Selon le message du 16 avril 1997 relatif à la loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération, il convient d'éviter le subventionnement croisé des activités civiles par le domaine du matériel d'armement. Ainsi, le développement d'activités tierces doit être financé uniquement par le biais des bénéfices réalisés et non par une compensation des coûts non conforme au principe de causalité. Le CDF a procédé aux ajustements suivants lors de ses calculs:

- Double marge bénéficiaire sur les pièces de rechange: le groupe RUAG acquiert une partie des pièces de rechange par l'intermédiaire de sa filiale Mecanex domiciliée aux États-Unis. Les prix des pièces de rechange facturés au DDPS incluent la marge bénéficiaire de la société étrangère et celle de la société suisse. Seule la marge suisse a été prise en compte.
- Coûts de recherche et développement: les coûts de projet facturés par RUAG pour l'avion civil Dornier 228 constituent une subvention croisée et ont donc été déduits.

- Marketing et vente:
 - Une part importante des coûts de marketing concerne des meetings aériens internationaux à Singapour, en Australie ou à Paris et des salons comme l'*European Business Aviation Convention and Exhibition (EBACE)* à Genève. Selon RUAG, il s'agit de prestations partiellement externalisées de marketing et de communication fournies pour l'armée – sans mandat explicite du DDPS. Ce poste comprend également les coûts de marketing du Dornier 228.
 - RUAG parraine aussi diverses manifestations milices ou du DDPS telles que *AIR 14, Thun meets Army, 50 ans de la place d'armes de Bure, Fondation du Musée de l'Aviation Militaire de Payerne, Jubilé des grenadiers et éclaireurs parachutistes, Société Suisse des Officiers*. Selon RUAG, ces activités de parrainage soutiennent indirectement le DDPS dans la poursuite de ses objectifs politiques.

Seule une petite partie de ce poste a été prise en compte lors de l'estimation de la marge bénéficiaire effective. En outre, le CDF aura une discussion avec la direction du DDPS sur les activités de parrainage et les prestations externalisées de marketing et de communication.

- Frais administratifs: déduction des frais de conseil pour le Dornier 228 et réduction des frais de gestion et des redevances de marque, qui, dans le cas des prestations prévues dans le Service Level Agreement, ne génèrent aucune valeur ajoutée pour le DDPS.

Suppression du supplément pour les amortissements et intérêts théoriques: ce supplément théorique a certes été convenu avec le DDPS en 2001, mais il constitue indiscutablement une composante du bénéfice. Il est frappant de constater que ce supplément n'est pas calculé pour les autres clients de RUAG.

Texte original en allemand

Verifica del margine di utile effettivo di RUAG Aviation per il periodo 2013–2017

I risultati in breve

Qual è il margine di utile effettivo di RUAG per la manutenzione e riparazione di aerei da combattimento ed elicotteri dell'esercito? Corrisponde a quello convenuto, pari all'8 per cento? In seguito alla pubblicazione, nel dicembre 2018, di alcuni articoli che hanno nuovamente sollevato la questione dei prezzi eccessivi, RUAG ha chiesto al Controllo federale delle finanze (CDF) di esaminare detta questione. La verifica del CDF si è svolta nella primavera del 2019, con la massima trasparenza e con il pieno sostegno di RUAG.

Dalla verifica degli esercizi 2013–2017 è emerso che il margine stimato di utile effettivo di RUAG Aviation per le commesse della Confederazione aggiudicate senza bando pubblico si situa in media tra l'11,6 e il 14,6 per cento. Questo margine è superiore a quello dell'8 per cento convenuto, ma è comunque nettamente al di sotto del 30–35 per cento indicato dai media. In questi cinque anni RUAG Aviation ha realizzato un fatturato netto di 1,1 miliardi di franchi con il Dipartimento federale della difesa, della protezione della popolazione e dello sport (DDPS).

Metodo di calcolo e risultati

In occasione della sua verifica, il CDF non ha constatato alcuna manipolazione contabile. La fatturazione è da considerarsi conforme alle condizioni di contratto. Come convenuto, RUAG ha presentato i margini di utile al capo dell'armamento. Le stime del CDF riguardo al margine di utile effettivo si basano su un'attribuzione dei costi in conformità al principio di causalità e differiscono pertanto dalla ripartizione forfettaria convenuta. Per ogni voce è stata determinata la necessità di adeguamento minima e quella massima e sono stati quindi definiti i limiti. L'obiettivo era attribuire alle commesse del DDPS soltanto i costi effettivamente necessari per la fornitura della prestazione ordinata. Con questa procedura vengono corretti gli effetti dei finanziamenti trasversali. Secondo il messaggio del 16 aprile 1997 su una legge federale concernente le imprese d'armamento della Confederazione (LIAC), i sussidi trasversali delle attività civili nell'ambito dei beni di armamento sono da evitare. Ne consegue che lo sviluppo di attività di terzi deve essere finanziato esclusivamente attraverso gli utili realizzati e non mediante una fatturazione dei costi non conforme al principio di causalità. Nei calcoli che ha effettuato, il CDF ha proceduto ai seguenti adeguamenti:

- Doppio rilevamento del margine di utile sui pezzi di ricambio: RUAG acquista i pezzi di ricambio anche per il tramite della società del gruppo Mecanex con sede negli Stati Uniti. I pezzi fatturati al DDPS contengono sia il supplemento di utile della società estera che quello della società svizzera. È stato preso in considerazione soltanto il supplemento di utile della società svizzera.
- Costi di ricerca e sviluppo: i costi di progetto conteggiati da RUAG per l'aereo civile Dornier 228 costituiscono un finanziamento trasversale e sono quindi stati dedotti.

- Marketing e vendita:
 - Una parte cospicua dei costi di marketing riguarda gli air-show internazionali a Singapore, in Australia o a Parigi e fiere come la *European Business Aviation Convention + Exhibition* (EBACE) a Ginevra. Secondo RUAG si tratta di prestazioni di marketing e di comunicazione in parte esternalizzate fornite all'esercito – senza mandato esplicito del DDPS. Questa voce include anche i costi di marketing per l'aereo civile Dornier 228.
 - RUAG sponsorizza inoltre varie manifestazioni del DDPS e di milizia come *AIR 14, Thun meets Army, 50 anni piazza d'armi di Bure, Fondation du Musée de l'Aviation Militaire a Payerne, anniversario dei granatieri e esploratori paracadutisti, Società Svizzera degli Ufficiali*. RUAG dichiara che simili contributi di sponsorizzazione aiutano indirettamente il DDPS a raggiungere i suoi obiettivi politici.

Per la stima del margine di utile effettivo si è tenuto conto soltanto di una piccola parte di questa voce. Inoltre, il CDF discuterà la sponsorizzazione e le prestazioni di marketing e di comunicazione esternalizzate con la direzione del DDPS.

- Costi amministrativi: deduzione delle spese di consulenza per l'aereo civile Dornier 228 e riduzione dei costi di gestione e delle tasse per l'uso del marchio, che nell'ambito delle prestazioni previste dal Service Level Agreement non generano alcun valore aggiunto per il DDPS.

Soppressione del supplemento per ammortamenti e interessi figurativi: sebbene sia stato concordato con il DDPS nel 2001, questo supplemento costituisce evidentemente una componente di utile. Stranamente questo supplemento non figura per gli altri clienti di RUAG.

Testo originale in tedesco

Audit of effective profit margins at RUAG Aviation 2013–2017

Summary of the results

What is the effective profit margin of RUAG in the maintenance and repair of fighter jets and armed forces helicopters? Does it correspond to the agreed profit margin of 8%? Due to the repeated allegations in December 2018 in newspaper articles of inflated prices, RUAG asked the Swiss Federal Audit Office (SFAO) to investigate these questions. The audit was conducted in spring 2019 with the full support of RUAG and with complete transparency.

The audit of fiscal years 2013 to 2017 shows that RUAG's estimated effective profit margin in the case of federal contracts that were not advertised publicly is on average between 11.6% and 14.6%. This is higher than the fixed 8%, but significantly lower than the 30% to 35% that was reported in the media. In these five years, RUAG Aviation realised a net turnover of CHF 1 billion with the Federal Department of Defence, Civil Protection and Sport (DDPS).

Calculation method and results

In its audit, the SFAO found no manipulations in the entries. Invoicing is considered to be in conformity with the contract. RUAG reported the profit margins as agreed to the Chief of Defence Procurement. The SFAO's estimates regarding the effective profit margin is based on an originator-oriented allocation of the costs and thus deviates from the agreed flat-rate distribution. Both the minimum and maximum adjustment requirements were determined for each item. This defines a bandwidth. The main objective of the procedure was to allocate only those costs to the DDPS contracts which are effectively necessary to provide the service ordered. This corrects the impact of cross-financing. According to the dispatch on the Federal Act of 16 April 1997 on Federal Armaments Companies (FArmCA), cross-subsidisation of civilian activities from the military equipment sector must be avoided. Accordingly, the development of third-party business must be financed only through the profits generated, but not through cost allocation that does not reflect the cause. The SFAO has made the following adjustments to its calculations:

- Two-fold levying of a profit margin on spare parts: the RUAG group procures some spare parts via the group company Mecanex domiciled in the USA. The spare parts invoiced to the DDPS carry profit surcharges for the foreign and Swiss companies. Only the Swiss profit surcharge was taken into account.
- Research and development costs: the project costs invoiced by RUAG for the civil aircraft Dornier 228 represent cross-financing and have been deducted.

- Sales and marketing:
 - A significant portion of marketing costs relates to international airshows in Singapore, Australia or Paris and trade fairs such as the *European Business Aviation Convention & Exhibition (EBACE)* in Geneva. According to RUAG, these are partially outsourced marketing and communication services for the armed forces – without an explicit mandate from the DDPS. Marketing costs for the Dornier 228 are also included in this item.
 - RUAG also sponsors various DDPS and militia events, such as *AIR 14, Thun meets Army, 50th anniversary of the Bure military training area, Fondation du Musée de l'aviation militaire de Payerne, Anniversaire Grenadier et Eclaireurs parachutistes, Swiss Officers Association*. According to RUAG, such sponsorship contributions indirectly support the DDPS in achieving its political objectives.

In estimating the effective profit margin, only a small portion of this item was considered. In addition, the SFAO will discuss sponsorship and the outsourced marketing and communication services with the DDPS management.

- Administration costs: deduction of consultancy costs for the Dornier 228 and reduction of management and brand fees, which do not create any added value for the DDPS in the Service Level Agreement services.

Abolition of the premium for imputed depreciation and interest: although this imputed premium was agreed with the DDPS in 2001, it clearly represents a profit component. Remarkably, this surcharge has not been taken into account by RUAG's other customers.

Original text in German

Generelle Stellungnahme des Verwaltungsrates RUAG

RUAG dankt der EFK für die Bereitschaft, die von ihr gewünschte Prüfung im Bereich «Aviation» (Flugsysteme) durchgeführt zu haben. RUAG stellt erfreut fest, dass die Prüfung der EFK mit voller Unterstützung und in kompletter Transparenz erfolgt ist, die EFK die Verrechnungen an das VBS als vertragskonform bestätigt und keine Manipulationen bei den Buchungen festgestellt hat.

Was ist der Kernpunkt der Prüfung der EFK? Es ist eine Vereinbarung aus dem Jahre 2001, die die Geschäftsbeziehung zwischen dem VBS und RUAG und damit die Preisgestaltung regelt sowie die Einhaltung dieser Regelung. Überraschenderweise wird das in dieser Vereinbarung definierte Kalkulationsschema, welches nach gängiger Industriepraxis aufgebaut ist, von der EFK nun aber grundsätzlich abgelehnt. Dies ist daher überraschend, da dieses Kalkulationsschema seit Anbeginn von RUAG angewendet wird, und bei RUAG Aviation sowie RUAG Defence von der Internen Revision des VBS seit 2002 über 50-mal und von der EFK seit 2001 4-mal geprüft und die Anwendung mit einer Ausnahme (betreffend der kalkulatorischen Zinsen im 2016) immer gutgeheissen wurde.

Auf Basis der erwähnten Vereinbarung von 2001 bestätigt die EFK in ihrer Prüfung einerseits die vertragskonforme Verrechnung und Offenlegung gegenüber dem Kunden. Andererseits führt die EFK in ihrer Prüfung nun einseitig Elemente eines neuen Kostenschlüssels für Gemeinkosten (z.B. Verwaltung, Versicherungen, Ausbildung, Technologieentwicklung usw.) ein. Dies ohne Konsultation der Vertragsparteien, unter Nicht-Beachtung der geltenden Vereinbarung und in Abkehr der geprüften Praxis. Konkret wird anstelle einer Gleichbehandlung aller Kunden bezüglich Gemeinkosten nun dem VBS eine von der EFK hergeleitete, privilegierte Stellung eingeräumt. Die EFK fordert hierdurch eine sogenannt verursachergerechte Kostenzuweisung, d.h. dass nur eindeutig dem VBS zuordenbare Kosten dem VBS auch angerechnet werden. Daraus leitet die EFK eine geringere Kostenzuordnung der RUAG-Gemeinkosten auf das VBS ab und berechnet eine neue geschätzte Gewinnmarge, je nach Annahmen, auf 11.6 % bis 14.6 %.

In Konsequenz müssten damit die nicht mehr dem VBS belastbaren Gemeinkosten dann den Drittkunden verrechnet werden, was unweigerlich zu höheren Preisen für Dritte führen würde und Umsatz- und Synergieverluste sowie letztlich höhere Kostensätze für das VBS zur Folge hätte. RUAG schätzt den direkten positiven Effekt der Synergien aufs VBS heute auf über 50 Millionen Franken über die letzten 5 Jahre. Zusätzlich erwirtschaftete das Nicht-SLA-Geschäft über 5 Jahre weit über 100 Millionen Franken eigene Deckungsbeiträge, welche die Fixkostendeckung und Flexibilität zugunsten des VBS ebenfalls unterstützt haben. Diese Wechselwirkung, basierend auf Synergien zwischen VBS- und Drittgeschäft ist also nicht zu unterschätzen. Diese Synergien werden in der Betrachtung der EFK nicht berücksichtigt, was aber in einer Gesamtbetrachtung zu integrieren ist.

RUAG sieht sich über die von der EFK nun auch bestätigte, vertragskonforme Handhabung der Mehrjahres-Verträge gestärkt und ist überzeugt, dass sich der bisherige Weg für das VBS und RUAG bewährt hat. Im Einklang mit dem Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) hat der Verwaltungsrat RUAG als Industrieunternehmen nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen geführt und am Markt positioniert sowie entlang den Eigner-Zielen des Bundesrates namhafte Synergien realisiert. Über die fünf von der EFK betrachteten Jahre konnten von den Vertragsparteien akzeptierte, nachgewiesene Einsparungen von 109 Millionen Franken für die Periode 2013–2017 zu Gunsten des VBS realisiert werden. Und auch der laufende 5-Jahresvertrag ab 2018 enthält Preisreduktionen von weiteren 100 Millionen Franken.

RUAG verzichtet daher auf die Kommentierung der einzelnen Anpassungen am Kostenschlüssel durch die EFK, da eine allfällige neue Kostenzuweisung sorgfältig durchdacht und unter Einbezug aller Konsequenzen der zukünftigen Handhabung mit dem VBS besprochen werden muss. Fakt ist, dass mit der Entflechtung und der hauptsächlich auf die Armee ausgerichteten MRO Schweiz auf den 1.1.2020 eine neue, präziserte Beziehung zwischen RUAG und VBS starten wird. RUAG ist bereit, allfällige Anpassungen (am Kalkulationsschema im Sinne der Vorschläge des Prüfberichts oder andere Änderungen) mit dem VBS aufzunehmen und alternative Handhabungsweisen, idealerweise unter Beizug der EFK, zu besprechen und weiter zu entwickeln. Der Verwaltungsrat der RUAG spricht sich dezidiert dafür aus, die MRO Schweiz auch inskünftig nach industriellen Grundsätzen zu führen.

Die EFK übernimmt generelle Stellungnahmen von Geprüften unverändert und unkommentiert.

Prise de position générale du Conseil d'administration RUAG

RUAG remercie le CDF d'avoir accepté d'effectuer le contrôle souhaité dans le domaine «Aviation» (systèmes de navigation). RUAG se réjouit que le contrôle du CDF se soit déroulé en complète transparence et ait bénéficié d'un plein soutien. Le CDF a confirmé que les facturations envers le DDPS étaient conformes aux dispositions contractuelles et aucune manipulation comptable n'a été constatée.

Quel a été le point fort de l'examen du CDF? Une convention datant de 2001 régit les relations commerciales entre le DDPS et RUAG et, par conséquent, les modalités de fixation des prix et de respect de cette réglementation. Mais de manière surprenante, le schéma de calcul défini dans cette convention et élaboré selon les pratiques industrielles usuelles n'est désormais plus accepté par le CDF. C'est d'autant plus surprenant que ce schéma de calcul a été utilisé depuis le début par RUAG. Depuis 2002, il a ainsi été contrôlé plus d'une cinquantaine de fois par la révision interne du DDPS chez RUAG Aviation et RUAG Defence et, depuis 2014, quatre fois par le CDF. Son application a toujours été approuvée, à une seule exception près (intérêts calculatoires, en 2016).

D'une part, le CDF confirme, dans le cadre de son contrôle et sur la base de la convention susmentionnée datant de 2001, que les modalités de facturation et la divulgation envers le client étaient conformes au contrat. Mais de l'autre, le CDF introduit unilatéralement dans le cadre de son contrôle certains éléments d'une nouvelle clé de répartition des coûts pour les frais généraux (administration, assurances, formation, développement technologique, etc.). Et ce, sans consultation des parties contractuelles, sans prise en compte de la convention toujours en vigueur et en contradiction avec la pratique éprouvée. Concrètement, en lieu et place d'un traitement équitable de tous les clients en termes de frais généraux, le DDPS se voit donc dorénavant accorder une position privilégiée, voulue par le CDF. Le CDF exige ainsi que les coûts soient désormais répartis selon le principe de causalité, en d'autres termes, il veut que seuls les coûts clairement attribuables au DDPS lui soient imputés. Le CDF déduit de ce qui précède que les frais généraux de RUAG attribués au DDPS devraient baisser et estimation que la marge bénéficiaire devrait augmenter, pour s'établir entre 11,6% et 14,6% selon les hypothèses.

Les frais généraux qui ne sont plus imputables au DDPS devraient par conséquent être facturés aux clients tiers, ce qui conduirait inévitablement à des prix plus élevés pour ceux-ci, entraînant des pertes de chiffre d'affaire et de synergies et, au final, des taux de référence de coûts plus élevés pour le DDPS. RUAG estime actuellement l'effet positif direct des synergies pour le DDPS à plus de 50 millions de francs sur les cinq dernières années. Les activités non-SLA ont en outre généré bien plus de 100 millions de francs de marges contributives propres sur cinq ans, un montant qui a également contribué à la couverture des frais fixes et à la flexibilité en faveur du DDPS. Les interactions issues des synergies entre le DDPS et les activités tierces ne doivent donc pas être sous-estimées. Ces synergies ne sont pas prises en compte dans l'analyse du CDF, alors qu'elles devraient absolument y être intégrées dans une perspective globale.

RUAG se voit confortée en ce qui concerne le traitement contractuellement conforme des contrats pluriannuels, désormais aussi confirmé par le CDF; RUAG est persuadée que la relation telle qu'elle est pratiquée entre le DDPS et RUAG a fait ses preuves. Le conseil d'administration a dirigé RUAG, conformément à Loi fédérale sur les Entreprises d'Armement

de la Confédération (LEAC), en tant qu'entreprise industrielle, selon des principes d'économie de marché, l'a positionnée sur le marché et a réalisé de notables synergies, tout en suivant les objectifs fixés par son propriétaire, le Conseil fédéral. Des économies attestées, acceptées par les parties contractantes, ont ainsi pu être réalisées pour un montant de 109 millions de francs sur la période 2013–2017 au bénéfice du DDPS, sur les cinq ans analysés par le CDF. Et l'actuel contrat quinquennal, qui a débuté en 2018, prévoit de nouvelles réductions de prix à hauteur de 100 millions.

RUAG renonce par conséquent à commenter les différentes adaptations faites en matière de clé de répartition des coûts par le CDF, car l'éventuelle nouvelle attribution des coûts devra être mûrement réfléchie et fixée d'entente avec le DDPS, en tenant compte de toutes les conséquences pour la gestion future. Car avec la dissociation et l'orientation de MRO Suisse principalement vers l'Armée dès le 1^{er} janvier 2020, c'est une nouvelle relation, encore à préciser, qui va s'instaurer entre RUAG et le DDPS. RUAG est disposée à procéder à d'éventuelles adaptations (du schéma de calcul, conformément aux propositions du rapport de contrôle, ou à d'autres adaptations) ainsi qu'à discuter et à développer des modalités de gestion alternatives, idéalement avec la participation du CDF. Le conseil d'administration de RUAG s'engage résolument à diriger MRO Suisse selon des principes industriels, à l'avenir également.

Le CDF reprend les prises de position générales des audités sans modification et sans commentaire.

Texte original en allemand

Presa di posizione generale del Consiglio di Amministrazione RUAG

RUAG ringrazia il CDF per aver dato seguito alla sua richiesta di eseguire una verifica nel settore «Aviation» (Sistemi aerei). RUAG prende atto con soddisfazione che la verifica del CDF è avvenuta con pieno sostegno e totale trasparenza, che il CDF attesta al DDPS la conformità al contratto delle fatturazioni e che non ha rilevato alcuna manipolazione nelle registrazioni contabili.

Qual è il punto centrale della verifica del CDF? È un accordo risalente al 2001 che disciplina la relazione d'affari tra il DDPS e RUAG, e dunque anche la formazione dei prezzi, e vigila sul rispetto di tale accordo. Lo schema di calcolo definito nell'accordo – e strutturato secondo la consueta prassi industriale – viene però ora sostanzialmente respinto dal CDF. Un fatto sorprendente, poiché RUAG impiega fin dall'inizio questo schema di calcolo che – nell'ambito della revisione interna presso RUAG Aviation e RUAG Defence – è stato verificato oltre 50 volte dal DDPS a partire dal 2002 e 4 volte dal CDF a partire dal 2001, e il suo impiego è sempre stato approvato con un'unica eccezione (concernente gli interessi contabili).

Basandosi sul suddetto accordo del 2001, nella sua verifica il CDF conferma, da un lato, che la fatturazione e la trasparenza nei confronti del cliente sono conformi al contratto. Dall'altro lato, introduce unilateralmente nella sua verifica elementi di una nuova chiave di ripartizione per i costi generali (ad es. amministrazione, assicurazioni, formazione, sviluppo tecnologico ecc.). Il CDF ha preso questa iniziativa senza consultare le parti contraenti, senza rispettare l'accordo in vigore e contrariamente alla prassi consolidata. In concreto, invece di una parità di trattamento di tutti i clienti in materia di costi generali, al DDPS è ora concessa una posizione privilegiata, derivante dall'iniziativa del CDF. Il CDF chiede dunque una cosiddetta imputazione dei costi secondo il principio di causalità, ossia che al DDPS vengano imputati solo i costi ad esso chiaramente imputabili. Ne consegue una minore imputazione al DDPS dei costi generali di RUAG e il CDF calcola un nuovo margine di utile stimato, a seconda delle ipotesi, dall'11,6% al 14,6%.

Coerentemente, i costi generali non più addebitabili al DDPS dovrebbero essere conteggiati a clienti terzi, comportando inevitabili aumenti dei prezzi per questi ultimi e perdite di fatturato e sinergie, nonché in definitiva tariffe più elevate per il DDPS. RUAG stima che l'effetto positivo delle sinergie sul DDPS sia stato pari a oltre CHF 50 milioni nel corso degli ultimi 5 anni. Inoltre, le attività non SLA hanno realizzato in 5 anni contributi di copertura pari a ben oltre CHF 100 milioni, che a loro volta hanno migliorato la copertura dei costi fissi e la flessibilità a favore del DDPS. Questa interazione, basata sulle sinergie tra il DDPS e l'attività con terzi, non va pertanto sottovalutata. Il CDF non tiene conto di queste sinergie, che devono invece essere integrate in una valutazione generale.

RUAG vede rafforzata la sua posizione attraverso la gestione conforme – ora attestata anche dal CDF – dei contratti pluriennali ed è certa che la strada seguita finora è stata fruttuosa per entrambi il DDPS e RUAG. In conformità alla Legge federale concernente le imprese d'armamento della Confederazione (LIAC), il Consiglio di amministrazione di RUAG ha realizzato importanti sinergie, quale società industriale gestita in base ai principi dell'economia di mercato e posizionata sul mercato, nonché in linea con gli obiettivi del Consiglio federale. Durante i cinque anni presi in rassegna dal CDF sono stati realizzati risparmi a favore del DDPS, dimostrati e accettati dalle parti contraenti, pari a CHF 109 milioni per il periodo dal 2013 al 2017. E anche il contratto di 5 anni in corso dal 2018 comprende riduzioni di prezzo di ulteriori CHF 100 milioni.

RUAG rinuncia pertanto a commentare le singole modifiche apportate dal CDF alla chiave di ripartizione dei costi, poiché un'eventuale nuova imputazione dei costi deve essere accuratamente ponderata e discussa con il DDPS, tenendo conto di tutte le conseguenze di una sua futura applicazione. Il fatto è che la separazione di MRO Svizzera, e la focalizzazione della sua attività sull'esercito al 1° gennaio 2020, segnerà l'inizio di un nuovo rapporto specifico tra RUAG e il DDPS. RUAG è disposta ad avviare con il DDPS eventuali adeguamenti (allo schema di calcolo nel senso delle proposte del rapporto di verifica o altre modifiche), nonché a discutere e sviluppare ulteriormente modalità di applicazione alternative, preferibilmente con il coinvolgimento del CDF. Il Consiglio di amministrazione di RUAG dichiara la sua ferma intenzione di gestire MRO Svizzera secondo principi industriali anche in futuro.

Il CDF riporta le prese di posizione generali dei soggetti sottoposti a verifica senza apportare modifiche e senza aggiungere commenti.

Testo originale in tedesco

General Statement of the Board of Directors RUAG

RUAG would like to thank the SFAO for its willingness to conduct the requested audit of the Aviation division (flight systems). RUAG is pleased to note that the SFAO audit was carried out with full support and complete transparency, that the SFAO deems the invoicing of the DDPS to be contractually compliant and that no manipulations were detected in the bookings.

The focus of the SFAO audit was on an agreement dating back to 2001 governing the business relationship between the DDPS and RUAG and thus pricing, as well as compliance with this regulation. Surprisingly, however, the calculation model defined in this agreement, which is based on established industry practice, has now been rejected by the SFAO. This is surprising because the calculation model has been used by RUAG since its inception, has been audited at RUAG Aviation and RUAG Defence over 50 times by the Internal Audit unit of the DDPS since 2002 and four times by the SFAO since 2001, and, barring one exception (in relation to imputed interest rates in 2016), has always been approved.

On the basis of the above-mentioned agreement from 2001, the SFAO audit deems the invoicing and disclosure to the customer to be contractually compliant. However, the SFAO audit now unilaterally introduces elements of a new cost key for overheads (e.g. administration, insurance, training, technology development). This was done without consulting the contracting parties, disregarding the agreement in force and in contravention of proven practice. Specifically, instead of treating all customers equally with regard to overheads, the SFAO has now placed the DDPS in a privileged position. It does so by demanding a cost allocation based on the user-pays principle, i.e. that only costs that can be clearly allocated to the DDPS be charged to the DDPS. It then uses this as the basis to derive a lower cost allocation of RUAG overheads to the DDPS and calculates a new estimated profit margin of 11.6% to 14.6%, depending on the assumptions used.

As a consequence, overheads that can no longer be charged to the DDPS will have to be charged to third-party customers, inevitably leading to higher prices for third parties and resulting in revenue and synergy losses and ultimately higher cost rates for the DDPS. RUAG currently estimates the direct positive effect of the synergies on the DDPS at more than CHF 50 million over the last five years. In addition, non-SLA business has generated well over CHF 100 million in own contribution margins over five years, which has also supported fixed cost coverage and flexibility in favour of the DDPS. This interplay based on synergies between DDPS and third-party business should therefore not be underestimated. These synergies are not taken into consideration by the SFAO, but must be integrated into an overall view.

RUAG sees itself strengthened by the SFAO's confirmation of the contractually compliant handling of the multi-year contracts and is convinced that the previous approach employed by the DDPS and RUAG has proven its worth. In accordance with the Federal Armaments Companies Act (FArmCA), the Board of Directors has always managed RUAG as an industrial enterprise according to market principles and positioned it on the market as such, realising considerable synergies in keeping with the Federal Council's own objectives. Over the five years examined by the SFAO, proven savings of CHF 109 million accepted by the contracting parties could be realised in favour of the DDPS for the period 2013–2017. In addition, the current five-year contract from 2018 includes price reductions of a further CHF 100 million.

RUAG therefore refrains from commenting on the individual adjustments to the cost key made by the SFAO, as any new cost allocation must be carefully considered and discussed with the DDPS, taking into account all the consequences of future handling. With the unbundling and MRO Switzerland's main focus on the armed forces, a new, more precise relationship between RUAG and the DDPS will be initiated on 1 January 2020. RUAG is prepared to take up any necessary adjustments (to the calculation model in keeping with the proposals put forward by the audit report or other changes) with the DDPS and to discuss and further develop alternative handling methods, ideally with the involvement of the SFAO. The Board of Directors of RUAG is strongly in favour of continuing to manage MRO Switzerland according to industrial principles in future.

The SFAO reproduces the general positions of the audited parties without modification and without comment.

Original text in German