

Dipartimento di
“Impresa & Management “

Cattedra di
“Controllo di Gestione Avanzato”

**Il controllo di gestione di un
ente pubblico non economico multibusiness:
il caso di Agenzia Industrie Difesa.
Criticità, valutazioni e soluzioni.**

Relatore:

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

Correlatore:

Prof. Eugenio Pinto:

Candidato

Marco Vacca

Matr. 659591

Anno Accademico 2014-2015

Sommario

Introduzione	6
Capitolo 1: L’Agenzia Industrie Difesa –AID	8
1.1. Il quadro normativo di riferimento	10
1.1.1. <i>Istituzione</i>	10
1.1.2. <i>Organizzazione, funzionamento e obiettivi</i>	11
1.1.3. <i>Organico del personale e spese di funzionamento dell’Agenzia Industrie Difesa</i>	12
1.2. I principi contabili di riferimento e particolarità	14
1.2.1 <i>Stato Patrimoniale - Attivo</i>	15
1.2.2. <i>Stato Patrimoniale – Passivo</i>	15
1.2.3. <i>Conto economico</i>	17
1.3. Presentazione delle attività produttive	18
1.3.1. <i>La BU Munizionamento, demilitarizzazione e nitrocellulosa</i>	19
1.3.2 <i>La BU Navale: Cantieristica Navale e Cordami</i>	24
1.3.3. <i>Stabilimento di Torre Annunziata – BU valorizzazione mezzi terrestri e aerei</i>	27
1.3.4. <i>Stabilimento Grafico di Gaeta – Centro di Dematerializzazione</i>	28
1.3.5. <i>Istituto chimico-farmaceutico di Firenze</i>	29
Capitolo 2: Analisi di bilancio dei vari stabilimenti	34
2.1. B.U. Munizionamento	42
2.1.1. <i>Bilancio Baiano riclassificato</i>	42
2.1.2. <i>Bilancio Noceto riclassificato</i>	47
2.1.3. <i>Bilancio Fontana Liri riclassificato</i>	52
2.1.4. <i>BU: Bilancio consolidato riclassificato</i>	57
2.1.5. <i>Indici di bilancio della BU Munizionamento e demilitarizzazione</i>	62
2.2. B.U. Navale	66
2.2.1. <i>Bilancio Arsenale di Messina riclassificato</i>	66
2.2.2. <i>Bilancio Corderia di Castellamare di Stabia riclassificato</i>	71

2.2.3. <i>BU: Bilancio consolidato riclassificato</i>	76
2.2.4. <i>Indici di bilancio della BU Navale</i>	81
2.3. BU valorizzazione mezzi terrestri e aerei	84
2.3.1 <i>Bilancio Torre Annunziata riclassificato</i>	84
2.3.2. <i>Indici di bilancio dello stabilimento</i>	89
2.4. Stabilimento Grafico di Gaeta – Centro di Dematerializzazione	92
2.4.1. <i>Bilancio Gaeta riclassificato</i>	92
2.4.2. <i>Indici di bilancio della Centro Demat.</i>	97
2.5. Istituto chimico-farmaceutico di Firenze	100
2.5.1. <i>Bilancio Firenze riclassificato</i>	100
2.5.2. <i>Indici di bilancio dell'istituto chimico-farmaceutico di Firenze</i>	105
Capitolo 3: Determinazione del costo orario aziendale	108
3.1. Elementi principali della metodologia SGD-G-023 e le particolarità connesse all'esame di enti industriali della Difesa.	113
3.1.1 <i>Calcolo del Margine Industriale e del Material Handling</i>	117
3.2. Assunzioni, criteri e vincoli	119
3.3. Determinazione del Costo Orario Medio della BU Munizionamento e Demilitarizzazione	124
3.3.1 <i>Costo del lavoro</i>	124
3.3.2. <i>Costo degli Ammortamenti</i>	129
3.3.3. <i>Costo delle Spese di Funzionamento Aziendale</i>	129
3.3.4. <i>Costo delle Spese Generali ed Amministrative</i>	130
3.3.5. <i>Costo Orario Medio della BU Munizionamento</i>	131
3.3.6. <i>Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH</i>	133
3.3.7. <i>Determinazione del Margine industriale</i>	134
3.4. Determinazione del Costo Orario Medio della BU Navale	136
3.4.1 <i>Costo del lavoro</i>	136
3.4.2. <i>Costo degli Ammortamenti</i>	139
3.4.3. <i>Costo delle Spese di Funzionamento Aziendale</i>	139

3.4.4. Costo delle Spese Generali ed Amministrative	140
3.4.5. Costo Orario Medio della BU NAVALE	141
3.4.6. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH	142
3.4.7. Determinazione del Margine industriale	142
3.5. Determinazione del Costo Orario Medio dello stabilimento di Torre Annunziata	143
3.5.1 Costo del lavoro	143
3.5.2. Costo Orario Medio	145
3.5.3. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH	147
3.5.8. Determinazione del Margine industriale	147
3.6. Determinazione del Costo Orario Medio dello stabilimento di Gaeta	148
3.6.1 Costo del lavoro	148
3.6.2. Costo Orario Medio	149
3.6.3. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH	151
3.6.6. Determinazione del Margine industriale	151
3.7. Determinazione del Costo Orario Medio dello stabilimenti di Firenze	152
3.7.1 Costo del lavoro	152
3.7.2. Costo Orario Medio	154
3.7.6. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH	155
3.7.7. Determinazione del Margine industriale	156
Capitolo 4: Criticità, valutazioni e soluzioni	157
4.1. Criticità	157
4.1.1. Lento rinnovo del magazzino	160
4.1.2. Personale in vuoto lavoro	162
4.1.3. Personale indiretto	163
4.2. Valutazioni	164
4.2.1 Munizionamento	168

4.2.2 <i>Arsenale Messina</i>	172
4.3 Soluzioni	175
Conclusioni	180
Bibliografia	182

Introduzione

Nel presente elaborato si presenterà l’Agenzia Industrie Difesa, rappresentando il più fedelmente possibile la sua storia e le sue problematiche e offrendo poi delle soluzioni a tali criticità, tenendo conto dei limiti normativi.

Poiché il fine dell’Agenzia è raggiungere una dimensione ed una redditività per i vari *business* tali da permetterne la trasformazione in S.p.A., il presente elaborato si propone come un’analisi della solidità e della redditività dell’Agenzia. A tale scopo è però necessario conoscere il più possibile il soggetto, il settore di attività ed eventuali *competitor*.

Pertanto si è frequentato per mesi l’Agenzia, durante lo svolgersi del tirocinio curricolare, accedendo a tutti i documenti possibili e operando una serie di interviste ai vari dirigenti e responsabili.

L’analisi comunque non è semplice, data la peculiarità dell’Agenzia, la quale opera in più settori ed ha una natura ibrida tra ente pubblico e privato, che quindi limita il numero di soluzioni possibili aggiungendo ulteriori vincoli.

Nel primo capitolo, prettamente introduttivo all’analisi, si presenterà l’Agenzia dal punto di vista storico e giuridico, illustrando i principi contabili adoperati dalla stessa.

Nel capitolo successivo si procederà all’analisi di bilancio, con il raffronto degli ultimi tre esercizi finanziari, dei vari stabilimenti dell’Agenzia e, se questi sono aggregati, delle relative *Business Unit*, così come definite dal quadro organizzativo.

Nel terzo capitolo invece, per avere ulteriore supporto decisionale, si calcolerà *ex novo* il costo orario medio aziendale la Metodologia SGD-G-023, in vigore presso il Ministero della Difesa come procedura di accertamento dei costi e di definizione dei margini di profitto per le procedure negoziate di approvvigionamento.

Questo esercizio si ritiene propedeutico alla definizione della struttura del personale ed i relativi costi. Inoltre è necessario qualora vi fosse la trasformazione in società per azione per le commesse svolte per la difesa.

Nel quarto capitolo si procederà all'analisi delle criticità ed al confronto con i *competitor* individuati, tramite un esercizio statistico che sarà incrociato con i risultati precedenti, per fare le valutazioni sulle leve strategiche individuate, e infine proporre le possibili soluzioni.

Per concludere, si farà un breve sunto dell'elaborato e saranno infine espresse le opinioni personali dello scrivente sull'ente oggetto di studio.

Capitolo 1: L'Agencia Industrie Difesa –AID

AID è stata istituita nel 1999 con il D.lgs. 30 luglio 1999 n.300, “*Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*”¹.

Tale provvedimento legislativo detta le “*norme per la razionalizzazione, il riordino, la soppressione e la fusione di ministeri, l'istituzione di agenzie e il riordino dell'amministrazione periferica dello Stato*” che oltre a un riordinamento di tutti gli altri Enti pubblici nazionali introduce meccanismi di controllo interno della spesa e di valutazione dei risultati. La legge, come già detto, prevede l'istituzione di Agenzie Governative specializzate in specifiche materie tecnico-operative, all'epoca esercitate da ministeri ed enti pubblici.

Le agenzie hanno piena autonomia decisionale e amministrativa, nei limiti stabiliti dalla legge, e sono sottoposte ai poteri di indirizzo e di vigilanza del ministro competente ed al controllo della Corte dei Conti². A capo di ciascuna agenzia è posto un Direttore Generale di nomina ministeriale.

Il compito assegnato dal legislatore all'Agencia Industrie Difesa è quello di “*gestire unitariamente le attività produttive e industriali della Difesa*”³ che le sono state attribuite successivamente con decreti ministeriali del Ministro della Difesa, emanati in data 24 Aprile 2001 e 24 Ottobre 2001, due anni dopo l'istituzione di AID.

¹ “*Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*”.

² Legge 20/1994 art.3 comma 4.

³ D.Lgs 30 luglio 1999 n.300, art.22, comma 1.

Con i succitati decreti è stata trasferita all'Agenzia la gestione dei seguenti stabilimenti:

- Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi di Noceto (PR);
- Stabilimento Militare Munizionamento Terrestre di Baiano (PG);
- Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri (FR);
- Stabilimento Militare Spollette di Torre Annunziata (NA);
- Istituto Militare Chimico Farmaceutico di Firenze;
- Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellamare di Stabia (NA);
- Stabilimento Grafico Militare di Gaeta (LT);
- Arsenale Militare di Messina;
- Arsenale Militare di La Maddalena (SS).

La gestione dell'Arsenale Militare di La Maddalena è poi stata revocata nel 2007 per la dismissione e cessione del sito alla regione autonoma Sardegna.

Il primo Direttore Generale è stato l'Ing. Giovanni Scherch, nominato nel 2001 dall'attuale Presidente della Repubblica, ed all'epoca Ministro della Difesa, Sergio Mattarella ed è rimasto in carica sino alla sua morte nell'agosto 2006.

All'Ing. Scherch sono succeduti nell'incarico il consigliere Claudio Gorelli⁴ (Settembre 2007 - Giugno 2008) e quindi l'Ing. Marco Airaghi (Luglio 2008⁵ - Giugno 2014).

Da Luglio 2014 la carica di Direttore Generale è ricoperta dall'Ing. Giancarlo Anselmino⁶.

La *mission* di AID è quella di offrire sul mercato nazionale ed estero prodotti e/o servizi realizzati da enti e organismi industriali delle Forze Armate per le proprie esigenze e la cui produzione, a seguito del calo della

⁴ Ministro l'On. Arturo Parisi

⁵ Ministro l'On. Ignazio La Russa

⁶ Nominato dal Ministro On. Pinotti, Governo Renzi.

domanda “interna” (dati anche i tagli alla spesa della Difesa), non risulterebbe più economicamente giustificata se devoluta unicamente ad utenti “*in house*”.

1.1. Il quadro normativo di riferimento

Per comprendere meglio l’attività svolta da AID, le leve operative disponibili e i relativi vincoli che le sono posti nello svolgimento della propria *mission* è necessario inquadrare la sua attività a punto di vista legislativo.

1.1.1. Istituzione

Come già detto, le agenzie, tra cui AID, sono istituite con il D.lgs.300/99, la “Riforma dell’organizzazione del Governo”, facendo particolare riferimento ai seguenti articoli:

- Artt.8 (ordinamento) e 9 (personale e la dotazione finanziaria) sono descritte le disposizioni generali per tutte le agenzie, ad eccezione delle Agenzie Fiscali (art.10);
- Art.5 comma 3 sono definite le modalità di conferimento dell’incarico del Direttore Generale;
- Art. 22 è istituita AID sotto la vigilanza del Ministero della Difesa.

Le agenzie sono definite quali enti pubblici non economici che “svolgono attività a carattere tecnico-operativo di interesse nazionale, in atto esercitate da ministeri ed enti pubblici” (art.8 comma 1) e “sono sottoposte al controllo della Corte dei Conti” ai sensi dell’art.3 comma 4 della legge 20/1994 in merito controllo sulla gestione dell’attività amministrativa⁷ e “ai poteri di indirizzo e di vigilanza di un ministro” (art.

⁷ Consistente nella verifica della rispondenza dei risultati agli obiettivi stabiliti dalla legge mediante valutazione comparativa dei costi, modi e tempi di tale attività, “*La Corte dei conti svolge, anche in corso di esercizio, il controllo successivo sulla gestione del bilancio e del patrimonio delle amministrazioni pubbliche, nonché sulle gestioni fuori bilancio e sui fondi di provenienza comunitaria, verificando la legittimità e la*

8 comma 2). Nel caso di AID il ministro competente è, come già detto, il Ministro della Difesa (art.22 comma 1).

Le agenzie sono poste sotto la guida di un Direttore Generale (art. 8 comma 3), il cui incarico è conferito⁸, con decreto del Ministro competente, in accordo con il Presidente del Consiglio dei Ministri, al quale sono delegate la gestione e le implementazioni delle strategie concordate e/o approvate dal ministro.

1.1.2. Organizzazione, funzionamento e obiettivi

L'organizzazione, il funzionamento e gli obiettivi di AID sono regolamentati⁹ dal DPR 424/2000.

Informando le proprie attività ai criteri di economicità, efficienza ed efficacia della gestione, l'obiettivo dell'Agenzia è la *“trasformazione, anche mediante accorpamento, in società per azioni delle unità produttive ed industriali”* (art.1 comma 2).

Nel fare questo deve impostarsi ed agire *“nel rispetto delle esigenze connesse al ruolo e ai compiti assegnati all'Agenzia e della necessità di assicurare il più efficiente utilizzo delle risorse umane, finanziarie e patrimoniali disponibili”* (art.1 comma 1).

Sempre nell'ottica degli obiettivi prefissati, l'Agenzia deve adoperare una programmazione strategica e una gestione che deve essere *“coordinata ed unitaria”* tra le varie unità produttive. Queste però devono avere una contabilità industriale separata e bisogna individuare dei *benchmark* di mercato per ciascuna unità produttiva.

La suddetta programmazione strategica viene formalizzata con il Ministro al momento della stipula della *Convenzione triennale*. In questo

regolarità delle gestioni, nonché il funzionamento dei controlli interni a ciascuna amministrazione”.

⁸ Ai sensi dell'articolo 19 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29 e successive modificazioni ed integrazioni

⁹ Art.22 comma 2 D.lgs. 30 luglio 1999 n.300

documento, redatto dal DG, che può essere aggiornato in ragione di specifiche esigenze, l’Agenzia definisce:

- I target per il triennio successivo;
- Gli investimenti dell’Agenzia, in particolare quelli dedicati all’attività istituzionale, che quindi devono essere coperti da dei contributi versati da A.D.;
- Le prestazioni istituzionali future da svolgere e la liquidazione di quelle già addebitate ma non ancora riscosse.

Questo documento è lo strumento di verifica da parte del Ministro, coadiuvato dal Segretario Generale della Difesa, dell’attività programmatica dell’Agenzia.

Per quanto riguarda invece l’attività imprenditoriale, l’Agenzia ha facoltà di stipulare contratti di subfornitura e di partecipazione a consorzi con altre imprese, applicando semplicemente la disciplina civilistica rispettando comunque le leggi, nazionali ed europee, riguardanti la regolamentazione dei mercati e della concorrenza.

1.1.3. Organico del personale e spese di funzionamento dell’Agenzia Industrie Difesa

Le previsioni normative al personale di AID sono specificate all’art. 9 del già citato D.lgs. ossia l’organico dell’Agenzia è stato costituito in gran parte tramite il trasferimento di personale del Ministero della Difesa, sia di quello già impiegato nelle unità produttive ed industriali passate sotto la gestione di AID, che di quello assegnato alla Direzione Generale. Bisogna fare presente che *“le suddette dotazioni organiche non possono essere reintegrate”*¹⁰.

- A tale personale, in misura minore, si è aggiunto quello trasferito secondo le procedure di mobilità di cui al D.lgs. 29/1993 e quello assunto mediante le ordinarie forme di reclutamento ed a tempo

¹⁰ Art.9 comma 2, ultimo periodo.

determinato, in particolare per figure professionali di difficile reperimento nell'Organizzazione del Ministero della Difesa, tipicamente Responsabili di Gestione Risorse Umane e Controllo di Gestione o altamente specializzate.

Al 31/12/2014 l'organico di AID era così formato:

- (12) dipendenti con contratto a tempo determinato stipulato direttamente da AID;
- (5) consulenti tecnici con contratto a tempo determinato stipulato direttamente da AID;
- I restanti dipendenti civili e militari del Ministero della Difesa distaccati presso la Direzione centrale e/o assegnati in pianta stabile presso le unità produttive industriale dell'Agenzia;

TIPOLOGIA PERSONALE IN FORZA AD AGENZIA INDUSTRIE DIFESA							
Diretto		Diretto in vuoto lavoro		Indiretto		Totale	
Organico	%	Organico	%	Organico	%	Organico	%
352	26,6	170	19,4	600	54%	1.122	100
Costo lavoro	%	Costo lavoro	%	Costo lavoro	%	Costo lavoro	%
13.128.000	31,3	7.823.600	18,6	21.003.900	50,1	41.955.500	100

Il costo del personale annuo pari a circa € 41.955.500, è relativo a circa 1.122 dipendenti, in bilancio presso AID e a carico del Ministero della Difesa che sovvenziona tale costo a mezzo di contributi. Difatti, presso AID non è costituito un fondo TFR, ma gli accantonamenti relativi figurano nel bilancio dell'Agenzia.

Con il personale, sono trasferite all’Agenzia, dagli enti e amministrazioni di provenienza, anche le corrispondenti risorse finanziarie¹¹.

Al personale così inquadrato nell’organico dell’Agenzia, “è *mantenuto il trattamento giuridico ed economico spettante gli enti, le amministrazioni e gli organismi di provenienza al momento dell’inquadramento, fino alla stipulazione del primo contratto integrativo collettivo di ciascuna Agenzia*”¹².

Gli oneri di funzionamento, e in particolare il costo del personale così determinato, sono coperti mediante le suddette risorse trasferite, gli introiti derivanti dai contratti con le amministrazioni ed il finanziamento annuale stanziato sul bilancio del Ministero della Difesa relativamente a:

- Oneri di gestione
- Spese di investimento
- Bonus connessi al raggiungimento degli obiettivi gestionali.

Il personale militare e civile proveniente da altri enti e amministrazioni è a tempo indeterminato, mentre il personale civile è vincitore di concorso pubblico.

Il costo del personale diretto in vuoto lavoro, così come calcolato dall’Agenzia nel piano triennale approvato dal Ministro, è di circa € 7.823.600 relativo a circa 218 dipendenti, mentre il costo del personale indiretto è di € 21.003.900 relativo a 605 dipendenti.

1.2. I principi contabili di riferimento e particolarità

L’Agenzia si conforma, per la redazione del proprio bilancio, ai principi contabili nazionali¹³. Vi sono però alcune particolarità dovute a regolamenti

¹¹ Art 9 comma 2.

¹² Art.9 comma 3.

¹³ Come specificato nel DPR 424/2000 all’art.2 comma 2 lettera c) e statuito dal D.lgs. 300/99

interni e alla peculiarità dell'oggetto di studio. L'Esercizio finanziario va dal 1° gennaio al 31 dicembre.

1.2.1 Stato Patrimoniale - Attivo

Le immobilizzazioni materiali conferite all'Agenzia dal Ministero della Difesa sono iscritte al valore di cessione come indicato nel piano di attività e bilancio di previsione 2002 approvato con Decreto del Ministro della Difesa del 9 gennaio 2012. Al 2010, secondo i dati di bilancio, risultano già completamente ammortizzate.

Per la valutazione delle rimanenze si sono osservati i seguenti criteri:

- Le materie prime, sussidiarie e di consumo sono state valutate al costo di medio ponderato di acquisto;
- I lavori in corso su ordinazione sono valutati al presunto ricavo, determinato in base ai corrispettivi pattuiti, tenuto conto dello stato di avanzamento raggiunto;
- I prodotti, i semilavorati e le altre attività in corso di lavorazione non ancora coperti da contratto di vendita, sono valutati al minore tra costo di fabbricazione e prezzo di mercato; i costi di trasformazione inclusi nel valore di prodotti finiti, semilavorati e lavorazioni in corso, sono coperti dai contributi erogati iscritti tra i risconti passivi.

1.2.2. Stato Patrimoniale – Passivo

Nelle voci di patrimonio netto ovviamente non compare il “Capitale Sociale” (non essendo l'ente una società) ma un “Fondo di dotazione”. Tale fondo corrisponde al valore economico, stimato al momento del conferimento, dei beni da parte del Ministero della Difesa. Non compare una “Riserva legale” per lo stesso motivo. In suo luogo abbiamo la “Riserva art.11 c.4 DPR n.424/2000”. Ivi è infatti previsto che “gli utili netti risultanti da bilancio d'esercizio sono destinati ad una apposita riserva, utilizzabile in sede di eventuale trasformazione di società”. Quindi, in caso di trasformazione in S.p.A. di qualche unità produttiva, l'ipotetico Capitale Sociale *pro-forma* potrebbe risultare come la somma delle due voci,

operando però una nuova (e complessa) valutazione del Fondo di dotazione. Questo infatti è riferito soprattutto ad impianti industriali sì funzionanti, ma, come già detto, completamente ammortizzati, e di valore economico da valutare. Per concludere, per una questione terminologica, abbiamo avanzo/disavanzo economico in luogo dell'utile/perdita, come per altri enti pubblici non economici.

Tra i risconti passivi invece si trovano una serie di contributi in c/capitale:

a) “Contributi a destinazione vincolata”; tale voce indica l'ammontare dei finanziamenti residui da utilizzare per nuovi investimenti. Si tratta di finanziamenti a “fondo perduto” concessi dallo Stato, tramite l'Amministrazione Difesa (di seguito A.D.), per la realizzazione di investimenti relativi a:

- Investimenti necessari per la realizzazione di un programma di nuove iniziative produttive o di potenziamento di linee di produzione già esistenti;
- Investimenti finalizzati all'innovazione di processi e alla razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica della riduzione di costi;
- Investimenti per mantenimento delle capacità produttive e/o acquisizione di nuove tecnologie.

Questi contributi sono stornati in conto esercizio, a copertura delle quote di ammortamento degli investimenti.

b) “Contributi indistinti per la gestione” a copertura dei costi di funzionamento.

c) “Contributi su rimanenze” a copertura dei costi di trasformazione dei semilavorati, prodotti finiti e lavori in corso per i quali non è previsto il rimborso da parte dell'A.D., in quanto già finanziati dal “contributo per costi di lavoro e di gestione¹⁴”.

¹⁴ Che invece vanno a far parte dei contributi in c/esercizio che sono iscritti in conto economico.

- d) “Contributi per spese a carico di A.D.”; a copertura degli oneri che la convenzione prevede a carico dell’Amministrazione, prevalentemente relativi a lavori programmati per la manutenzione e per l’adeguamento alle norme di sicurezza sui beni assegnati dall’Amministrazione in comodato d’uso gratuito.
- e) “Contributi per costruzioni interne”, a copertura dei costi di trasformazione relativi a costruzioni interne di attrezzature produttive, da utilizzare in relazione alle quote di ammortamento

Questi contributi sono iscritti perché assegnati da legge finanziaria o da convenzione.

I contributi sono erogati a copertura di costi che vengono sostenuti dall’Agenzia, come quote di ammortamento, costi di trasformazione o per impegni residui non coperti da altri contributi. Sostanzialmente hanno le stesse dinamiche di un fondo. Poiché l’Agenzia non può ottenere finanziamenti bancari è lo Stato, tramite i contributi, che mette a disposizione le risorse finanziarie ed economiche per far fronte ai fabbisogni.

Gli “altri risconti” che talora potrebbero comparire corrispondono a contributi in c/esercizio a rimborso dei costi sostenuti nell’anno X che non saranno erogati fino alla chiusura dell’esercizio finanziario dello Stato, quindi dopo il 30 giugno dell’anno X+1.

Come già detto, manca totalmente il fondo relativo al Trattamento di Fine Rapporto, in quanto costituito presso le amministrazioni di provenienza. Gli accontamenti che quindi sono riportati nel conto economico sono così versati esternamente, venendo a mancare una fonte di finanziamento.

1.2.3. Conto economico

Il conto economico è configurato a produzione ottenuta, ed è unico sia per l’attività istituzionale che per l’attività commerciale.

Il “Valore della produzione di beni e servizi per il Ministero della Difesa” è la prima voce del conto economico: corrisponde al valore di produzione ritenuto congruo sul mercato, quindi il costo pieno del prodotto “teorico”, in condizioni di efficienza, al netto delle maggiorazioni o *mark-up*. Questo valore quindi è fittizio in quanto può non corrispondere al costo sostenuto realmente dall’Agenzia per la produzione.

A coprire i restanti costi di produzione realmente sostenuti figurano invece i contributi in conto esercizio, penultima voce del conto economico, in luogo delle imposte.

Difatti, l’A.D. eroga pagamenti ad AID in due modi:

- A copertura delle attività svolte da AID valorizzate a prezzo di mercato;
- A supporto finanziario ad AID per il funzionamento della stessa a complemento dei ricavi che essa riesce ad ottenere nel mercato istituzionale e nel mercato *captive*¹⁵.

Questa diversa configurazione *ad hoc* del conto economico determina che il reddito operativo sia in realtà minore di quello reale. Vi è anche la necessità di calcolare le imposte sull’attività commerciale per motivi di informativa di bilancio.

L’Irap è contabilizzata nel costo del personale, invece che nelle imposte, la cui voce non compare, come già accennato precedentemente.

1.3. Presentazione delle attività produttive

Come già detto, AID, al 31/12/2014¹⁶, ha otto stabilimenti produttivi.

Gli stabilimenti di Baiano, Noceto e Fontana Liri sono raggruppati nella “BU Munizionamento Demilitarizzazione e Cellulosa”, mentre l’Arsenale

¹⁵ Mercato *captive* indica le attività svolte per l’AD con logiche *in house* dove vige il principio per cui il prezzo di vendita è uguale al costo pieno di produzione.

¹⁶ Al momento di stesura della tesi.

di Messina e la Corderia di Castellamare di Stabia compongono la “BU Navale”. Gli altri stabilimenti sono invece a sé stanti.

È evidente, data la diversità e l’assenza di connessioni tra i diversi business, che la Agenzia operi come un conglomerato di attività produttive, e quindi non come un sistema integrato. Pertanto l’obiettivo dell’Agenzia in ottica di mercato imprenditoriale è quello di determinare un diverso posizionamento strategico per ciascun stabilimento al fine di minimizzare le inefficienze produttive.

1.3.1. La BU Munizionamento, demilitarizzazione e nitrocellulosa

Lo Stabilimento Militare Munizionamento Terrestre di Baiano (PG), nasce come Reparto staccato del Laboratorio Caricamento Proietti Esercito di Piacenza. La costruzione risale al biennio 1936-37, con inizio delle attività nell’anno seguente, per trasformarsi nel corso dell’ultimo conflitto mondiale in una “Sezione Autonoma” del Laboratorio Caricamento Proietti di Noceto (Parma), dedicato alla produzione di colpi di piccolo e medio calibro e di bombe da mortaio. Dopo l’opera di riparazione delle infrastrutture e degli impianti resa necessaria dagli eventi bellici, lo Stabilimento riprese gradualmente la sua attività di laboratorio Caricamento Proietti Esercito, assumendo nel 1977 l’attuale denominazione. Lo stabilimento è stato attivo nel settore dell’allestimento e ripristino di bombe a mano e munizionamento di medio e grosso calibro, nella revisione di sistemi d’arma Tow, Milan e Panzerfaust, nonché nella demilitarizzazione del munizionamento. Più recentemente ha operato nell’allestimento di parti metalliche del munizionamento, nella distruzione di mine anti uomo a pressione e di mine da esercitazione. Nel mese di luglio 2003 lo Stabilimento è transitato in Agenzia Industria Difesa.

Lo Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento di Noceto (PR) nasce come Reparto Staccato del Laboratorio Caricamento Proietti Esercito di Piacenza; la costruzione risale al periodo 1934÷1937 e le attività ebbero inizio nell’anno seguente. Nel corso del secondo conflitto mondiale le attività del Laboratorio di Piacenza vennero completamente

assegnate a Noceto, la denominazione cambiò in “Laboratorio Caricamento Proiettili di Noceto”, e fu istituito un reparto Studi ed Esperienze per le prove degli esplosivi di scoppio. Dopo l’opera di riparazione delle infrastrutture e degli impianti, lo Stabilimento riprese gradualmente le lavorazioni di Istituto come “Distaccamento L.C.P. di Baiano di Spoleto”. Nel corso del ventennio successivo lo Stabilimento fu destinato ad attività di scaricamento proietti, ripristino di munizionamento di vario calibro, allestimento colpi per l’addestramento e realizzazione di detonatori ed artifici vari. Dal 1981 al 2007 lo stabilimento ha provveduto alla manutenzione specialistica dei missili contraerei HAWK, in particolare della parte elettronica di guida, in dotazione ai Paesi NATO. Attualmente l’attività dello stabilimento svolta riguarda le esigenze dell’Esercito Italiano con la manutenzione delle componenti non elettroniche dei missili Hawk (parti esplosive, di propulsione ed elettriche) e per gli interventi specialistici a domicilio presso i Reparti operativi.

Lo Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri, in origine denominato Regio Polverificio sul Liri, nasce alla fine dell’ottocento (1893), in un comprensorio di oltre 64 ettari, completamente autonomo sotto il profilo energetico ed idrico, ubicato nella valle del fiume Liri. Lo Stabilimento dispone di impianti di produzione per nitrocellulose, nitroglicerina e polvere sferica, e svolge inoltre servizi e laboratori per l’effettuazione di test di prova chimico fisico e balistici sui propellenti, sulle materie prime, ecc.. I propellenti prodotti nello stabilimento sono dotati di marchio CE per la loro commercializzazione attraverso rivenditori autorizzati. Lo Stabilimento ha ottenuto la certificazione di qualità ISO 9001 nel 2003

Gli stabilimenti di Baiano e Noceto operano prettamente per commesse istituzionali, mentre lo stabilimento di Fontana Liri opera maggiormente sul mercato esterno, principalmente in lavorazioni in conto terzi per commesse a bando internazionale, data la peculiarità, unica in Italia e forse

in Europa, di integrazione verticale di produzione nitrocellulosa e di suoi derivati¹⁷.

Baiano e Noceto sono tra loro integrati nonostante la distanza geografica. Si parla infatti di questi stabilimenti come di “Polo del Munizionamento”, che sarebbe dovuto diventare la prima entità autonoma ed autosufficiente dell’Agenzia. Fontana Liri invece si configura come una realtà distaccata, interagendo con gli altri solo saltuariamente per la riconversione degli esplosivi per uso militare ad uso civile e solitamente per la fornitura di energia elettrica, che viene prodotta dallo stabilimento grazie a tre piccoli bacini idrici.

Presso lo stabilimento di Baiano sono attualmente svolte le seguenti produzioni e servizi:

- Produzione componenti metallici per munizionamento esempio c.c. 105/51 TP-T;
- Allestimento parti metalliche per mortaio da 60 mm;
- Caricamento ed imballaggio bombe a mano S.R.C.M. attive e ad effetto ridotto;
- Trasformazione c.c. 105 APFSDS-T-DM33 in colpi da addestramento;
- Trasformazione di bombe per mortaio da 120mm HE leggere;
- Demilitarizzazione cartucce, spolette, cannelli e componenti esplosivi vari tramite forno;
- Distruzione di mine del tipo a pressione;
- Indagini tecniche su munizionamento vario;
- Gestione del controllo di efficienza di tutto il munizionamento delle Forze Armate ed esecuzione del controllo di efficienza su bombe a mano, Panzerfaust e taluni materiali del Genio.

¹⁷ Ossia nitroglicerina e polveri sferiche, da cui a loro volta derivano vernici ed altri prodotti.

Per lo svolgimento di tali produzioni e servizi lo stabilimento è dotato dei seguenti impianti:

- Impianto per ripristino missili in ambiente controllato;
- Impianto di scaricamento per granate di vario calibro;
- Impianto di caricamento detonatori per bombe a mano;
- Impianto di produzione ed essiccazione innescanti;
- Impianti per controllo radiologico;
- Linea di lavorazione per sconfezionamento granate;
- Linea di lavorazione per assiematura granate;
- Impianto di verniciatura;
- Forno per distruzione munizionamento vario;
- Laboratorio tecnologico e chimico;
- Poligono di prova per bombe a mano e bombe da fucile.

È da tenere presente che il settore del munizionamento è molto segmentato per gli ovvi rischi operativi e per la specificità relativa agli impianti e al *know-how*. Solitamente sono le stesse società produttrici dei colpi ad “armarli”, sia per l’uso reale sia per l’uso “in addestramento”. Tali società possono anche cedere a enti terzi le licenze e/o il *know-how* per il munizionamento.

Lo stabilimento di Noceto invece opera prettamente e specificatamente nel settore della demilitarizzazione, attualmente svolge infatti attività di:

- Demilitarizzazione e distruzione di mine (antiuomo e non);
- Demilitarizzazione e distruzione di munizionamento dal calibro 25 al calibro 203 mm;
- Costruzione bombe da addestramento da 60 mm (in collaborazione con altre unità AID);
- Distruzione razzi da 107 e 122 mm (materiale non NATO);
- Mantenimento e revisione missili Hawk per conto EI;
- Revisione generale dei contenitori missili Hawk.

Bisogna inoltre tenere presente che, applicando economie di varietà, l'Agazia recupera e vende sul mercato esterno i rottami residui della demilitarizzazione¹⁸ svolta presso i propri stabilimenti.

Lo stabilimento è dotato di impianti semiautomatici e automatici, per una quota parte adattabili alle diverse esigenze di lavorazione; tra questi assumono particolare valenza:

- Impianto per la distruzione di esplosivo di scoppio e di propellenti tramite combustione controllata (detto anche forno);
- Impianto di scaricamento della carica di scoppio di granate e bombe fuori servizio;
- Macchine per la frantumazione di mine A/P VALMARA 69;
- Attrezzature specifiche per lo sconfezionamento di munizioni di vari calibro e di mine del sistema MW-1 dell'AM;
- Macchine per lo sconfezionamento di razzi da 107 e 122 mm;
- Impianto per la verniciatura di missili Hawk e relativi contenitori;
- Laboratori per l'esecuzione di test e di ricerca guasti al sistema di guida del missile Hawk.

Fontana Liri invece produce, principalmente, propellenti, dotati di marchio CE. Con decreto dirigenziale del 26 novembre del 2004 lo Stabilimento è stato autorizzato a classificare, ai fini del trasporto su strada, secondo quanto previsto dalla normativa ADR, i fuochi pirotecnici. È uno degli stabilimenti che maggiormente opera per il mercato esterno. Infatti offre attualmente i seguenti prodotti e servizi:

- Produzione nitrocellulose per vernici;
- Produzione nitroglicerina;
- Produzione polvere sferica per cartucce e per mortai;
- Produzione energia elettrica (esubero venduto all'ENEL);
- Allestimento cariche di lancio;
- Controlli affidabilità sui propellenti;

¹⁸ Come ferraglie, rame, fosforo e altre leghe.

- Controlli di efficienza su cartucce;
- Centro di sorveglianza permanente sui propellenti.

Per lo svolgimento di tali produzioni e servizi lo stabilimento è dotato dei seguenti impianti:

- Impianto produzione nitrocellulose;
- Impianto produzione nitroglicerina;
- Impianto produzione polvere sferica;
- Linea assiematura/ripristino contenitori metallici per cariche di lancio;
- Sartoria;
- Centrale idroelettrica (3 gruppi per una potenza di circa 3.6 MW);
- Laboratorio chimico;
- Laboratorio balistico con balipendio.

1.3.2 La BU Navale: Cantieristica Navale e Cordami

La BU Navale è, come già detto, composta dalla Corderia di Castellamare di Stabia e dall'Arsenale di Messina. Tra i due stabilimenti, attualmente, non esiste una qualche integrazione, sia per motivi tecnici, sia per motivi geografici.

Lo Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellamare di Stabia nasce come colonia penale nell'ex convento dei Padri Carmelitani nel 1796, ma diviene ben presto, ad opera dei Borboni, una officina per la produzione del cordame necessario alla movimentazione delle vele per le navi costruite nell'attiguo cantiere navale. Dopo aver superato, non senza danni e devastazioni, l'ultimo periodo bellico, la corderia è stata adeguata con macchinari ed impianti di alta qualità ed è attiva nella produzione di cavi, sagole ed altri manufatti marineschi. Dal 2001 lo Stabilimento è entrato a far parte dell'Agenzia Industrie Difesa.

Attualmente il settore della produzione artigianale di cordami e funi, anche per uso non strettamente nautico, è in crisi a causa della concorrenza dei paesi dell'estremo oriente, dove il costo della manodopera è molto

inferiore. Molte imprese in Italia sono solo di distribuzione, all'ingrosso o al dettaglio, e sono rare quelle che mantengono la produzione interna.

Lo Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellamare di Stabia, la più antica corderia italiana, è in grado di fornire tutti i tipi di cordami, nonché attrezzature navali quali biscagline, reti ponte di volo etc., è inoltre attivo nel settore dei collaudi sia delle materie prime (filati) che dei prodotti finiti (cavi).

I prodotti e servizi si distinguono in:

- Attrezzature navali: reti di tutti i tipi (parabossoli, ponte di volo), biscagline, tappetini, paglietti. Le attrezzature navali, realizzate a mano nel reparto lavorazioni artigianali, costituiscono un'eccezione in Italia.
- Cavi: si eseguono tutte le tipologie di cavi (trecciati e commessi) da pochi millimetri di diametro (spaghi) fino a 120 mm di diametro (cavi di ormeggio) sia in fibra naturale (canapa, sisal, manilla, iuta) che sintetica (polipropilene, poliammide, polipropilene/poliestere, poliestere, polistile).
- Collaudi: tra i servizi esterni il collaudo cavi, la consulenza tecnica sulle funzionalità di utilizzo ed è, unico in Italia, riconosciuto come collaudo alternativo dal R.I.N.A.¹⁹

Lo Stabilimento dispone di un laboratorio attrezzato per collaudo dei filati e dei cavi e di un dinamometro per prove distruttive cavi fino a 70 t ed inoltre dispone dei seguenti impianti di produzione:

- Macchine Vicking SIMA per produzione cavi trecciati con diametro di 40-120 mm;
- Hertzog per produzione cavi trecciati fino al diametro di 40 mm;

¹⁹ Gruppo multinazionale con elevate competenze nella verifica, certificazione, valutazione di conformità, classificazione navale, tutela dell'ambiente, testing di prodotto, supervisione in cantiere e dei fornitori, formazione e consulenza ingegneristica in una vasta gamma di industrie e servizi.

- Beta 70 e Beta 18 per cavi commessi fino al diametro di 70 mm;
- Impianti per sagole e trecce;
- Torcitrici, macchine per dare torsione ai filati.

L'Arsenale Militare di Messina ha origini risalenti al 1860 come bacino di carenaggio del locale Comune e successivamente di imprese locali e consorzi cittadini fino al 1932. A partire da tale data l'Arsenale passò alle dirette dipendenze della allora Regia Marina. In detta epoca la Marina Militare provvide a rimodernare le attrezzature e ad arricchire il comprensorio con nuovi edifici ed officine per la riparazione delle navi. La gestione dello Stabilimento, nel 2001, è stata trasferita all'Agenzia Industrie Difesa, e tale passaggio ha dato un nuovo impulso alle capacità professionali dell'Arsenale, facendo sì che le attività di manutenzione, riparazione e modifiche, oltre che sul naviglio militare si estendessero anche a quello civile ed alla nautica da diporto.

L'Arsenale si estende su un'area di circa 55.000 mq di cui 24.000 mq di superficie sono coperti per ospitare officine, magazzini e uffici. Dispone, inoltre, di circa 500 m di banchine di ormeggio, di un bacino in muratura lungo 150 m con una larghezza massima di 24,80 e di due bacini galleggianti lunghi 70 m e di portate utili di 400 e 850 tonnellate.

Le commesse più importanti, oltre al naviglio militare (circa 10 unità annue in sosta manutenzione più altre riparazioni di unità in transito), riguardano lavori di riparazione e manutenzione per altre amministrazioni e per il mercato civile.

Inoltre presso l'Arsenale si opera la valorizzazione e messa a nuovo di mezzi militari per la vendita a nazioni estere, ed eventualmente la demolizione, con la successiva vendita dei rottami, gestita dallo stabilimento di Torre Annunziata.

L'Arsenale dispone dei seguenti reparti di lavorazione:

- Carpenteri metallici, saldatori e tubisti;
- Carpenteri in legno, falegnami, operatori in vetroresina, pittori, attrezzatori;

- Motoristi;
- Congegnatori;
- Fonderia;
- Elettricisti;
- Elettronici.

Oltre alla principale attività di manutenzione e riparazione su naviglio militare e mercantile, l'Arsenale assicura anche i seguenti servizi a favore dei Comandi/Enti della Marina Militare, Guardia Costiera e Guardia di Finanza della sede:

- Assistenza tecnica;
- Distribuzione e produzione, in emergenza, dell'energia elettrica sia a 400V/60Hz che a 380V/50Hz all'interno della zona Falcata.

Bisogna fare presente che però l'impegno istituzionale, preso dall'A.D. attraverso commesse e convenzioni, con AID, non è vincolante ed esclusivo per gli enti periferici di Forza Armata, ossia le basi militari di presidio²⁰, che quindi possono rivolgersi ad altre imprese, per motivi logistici, economici e per rapporti consolidati con il tempo instaurati già prima della costituzione dell'Agenzia.

1.3.3. Stabilimento di Torre Annunziata – BU valorizzazione mezzi terrestri e aerei

Lo stabilimento di Torre Annunziata nasce come stabilimento per il munizionamento²¹ ma, con la costituzione del “Polo del Munizionamento” e la drastica riduzione delle commesse da parte A.D. per tale attività, dirottate per convenienza economica a Baiano e Noceto, già a partire dal 2009 è stato oggetto di un'opera di riconversione degli impianti industriali

²⁰ Quali porti, aeroporti e caserme.

²¹ Ed è anche uno dei più antichi di Italia, essendo stato costituito il nucleo originale nel 1652.

per il *revamping*²² di mezzi terrestri e aerei a scopo di vendita a nazioni estere dei mezzi militari terrestri ed aeronautici²³ e sul mercato per i mezzi ad uso anche civile²⁴, ed eventualmente la demolizione dei mezzi obsoleti o irrecuperabili per la vendita dei rottami, trasformando lo stabilimento di un'officina di dimensioni industriali.

La funzione di Torre Annunziata, in teoria, è centrale, in quanto, qualora le stazioni appaltanti dell'A.D. non disponessero della liquidità per saldare le proprie prestazioni dell'Agenzia, possono disporre, e dispongono, del pagamento in permuta dei mezzi più obsoleti per la loro successiva vendita o demolizione, con cessione dei rottami.

1.3.4. Stabilimento Grafico di Gaeta – Centro di Dematerializzazione

Lo Stabilimento Grafico Militare di Gaeta “*Stagramiles*” è situato nel Parco Regionale urbano di Monte Orlando (Gaeta, provincia di Latina), con sede nel comprensorio della Caserma Sant'Angelo. Le origini dell'unità produttiva risalgono agli inizi del 1900. *Stagramiles* ha svolto attività tipografica sia per il Ministero della Difesa che per il mercato esterno.

Lo Stabilimento è stato riconfigurato quale unità di archiviazione digitale e conservazione sostitutiva di documenti, denominata *Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico (Ce.De.C.U.)*, per la Difesa e per altri enti della P.A., in partecipazione con operatori privati specializzati nel settore informatico-logistico-gestionale. A seguito della chiusura, dal 31/12/2014, dell'attività di poligrafico, lo stabilimento è diventato completamente mirato all'attività *in house*.

A partire dal febbraio 2013 è stata resa operativa una linea per la dematerializzazione della documentazione cartacea inerente le cartelle anagrafiche militari archiviate presso le Caserme Manara e Zignani di

²² Valorizzazione e messa a nuovo.

²³ Come gli elicotteri.

²⁴ Quali motociclette e ambulanze.

Roma, per un ammontare complessivo di circa 20 km lineari di faldoni di documentazione.

Il progetto pilota, in fase esecutiva, è in corso di integrazione con altri due progetti finanziati nell'ambito del settore ricerca e sviluppo.

Il primo, denominato XDem@t, ovvero progetto di Dematerializzazione Avanzata, è finalizzato alla ottimizzazione dei processi di dematerializzazione della documentazione cartacea; ha, inoltre, l'obiettivo di ottenere il pieno inserimento della struttura tecnologica del Centro di Conservazione nella vigente architettura della Difesa.

Il secondo, denominato "DDMS", ossia *Defence Document Management System*, ha il compito di rendere funzionali tutti i processi di gestione documentale mediante l'adozione di tecnologie innovative in grado di consentire la produzione e la gestione delle informazioni direttamente dagli uffici/utenti richiedenti, nonché di assicurare l'interoperabilità dei sistemi esistenti.

A partire dai prossimi anni, essendosi concluso il progetto pilota e divenendo da quest'anno completamente operativa la linea di dematerializzazione, si prevede un livello di produzione pari a 60 km di carta dematerializzati nel prossimo triennio²⁵. A tale scopo, sfruttando le procedure di mobilità di cui al D.lgs. 29/1993, si intende impegnare nella dematerializzazione il personale in vuoto lavoro degli stabilimenti di Torre Annunziata e Castellamare di Stabia.

1.3.5. Istituto chimico-farmaceutico di Firenze

L'Istituto Chimico Farmaceutico Militare è stato istituito nel 1853 a Torino e dal 1931 è stato trasferito nell'attuale sede di Firenze; da sempre l'Istituto ha prodotto e distribuito agli enti delle Forze Armate: medicinali, materiale sanitario vario, prodotti di cosmesi e alimentari.

²⁵ In base al piano triennale recentemente approvato dal Ministro Pinotti.

Il 18 settembre 2014 è stato inoltre firmato l'accordo di collaborazione tra il Ministero della Salute e della Difesa per l'avvio della produzione nazionale di sostanze e preparazioni di origine vegetale a base di cannabis da parte dell'Istituto. Per il progetto pilota, della durata di due anni, sono stati programmati e realizzati già nei primi mesi del 2015 specifici investimenti che consentiranno la produzione fino a 100 kg all'anno, secondo gli standard farmaceutici europei. Tale produzione nazionale avrà lo scopo di salvaguardare la continuità terapeutica oggi assicurata con prodotti di importazione, consentendo ai pazienti l'accesso al trattamento a costi adeguati e meno onerosi per il Servizio Sanitario Nazionale, evitando il ricorso privato a prodotti non autorizzati o illegali.

Per il Ministero della Difesa l'Istituto offre i seguenti prodotti e servizi:

- Produzione e approvvigionamento di medicinali, presidi medico-chirurgici, materiale di medicazione e sanitario accessorio per le Forze Armate (es.: kit insetto repellente per le uniformi da combattimento e servizio, lozione insetto repellente);
- Allestimento di kit sanitari campali, corredi complementari NBC, kit sanitari di automedicazione, cassette sanitarie di pronto soccorso (D.lgs.626/94);
- Fino al 2013 l'Agenzia svolgeva inoltre la funzione di Banca Militare del Sangue, ora dismessa.

Per il Ministero della Salute ed il Dipartimento della Protezione Civile l'Istituto offre i seguenti prodotti e servizi:

- Produzione e/o accantonamento di antidoti contro il bioterrorismo e incidenti chimici/nucleari (es. compresse di ioduro di potassio).
- Produzione di medicinali non disponibili sul mercato²⁶ nell'ultimo decennio.

²⁶ Cosiddetti "farmaci orfani".

Per svolgere queste attività l'Istituto è dotato dei seguenti impianti e strutture:

- Farmaceutici (solidi orali, iniettabili, forme per uso topico);
- Presidi medico chirurgici;
- Alimentari;
- Allestimento kit;
- Serre per la coltivazione della *cannabis*.

A questi si aggiungono i Servizi di controllo e collaudi, in grado di eseguire tutte le analisi richieste per l'idoneità all'impiego delle materie prime e dei prodotti finiti sia farmaceutici che relativi a PMC, alimentari, ecc.

Le attività di produzione e stoccaggio di kit e di medicinali è svolta per il Ministero della Difesa e Ministero della Salute e per il mercato *captive*. Per la predisposizione di kit è necessaria un'autorizzazione, così come imposta dall'ente regolatore europeo per la produzione e commercializzazione di medicinali, l'*European Medicines Agency*, che dia il riconoscimento di "officina farmaceutica". Senza questo riconoscimento non è possibile sconfezionare i medicinali per predisporre i kit²⁷. Mentre, come già detto a proposito dell'Arsenale di Messina, a livello di ente centrale le commesse sono regolate e disciplinate da convenzioni, per gli enti periferici non vi è, al contrario, alcun obbligo esplicito di rivolgersi all'Agenzia, e, quindi, accade che questi ultimi si rivolgano ad imprese esterne.

²⁷ Per una maggiore comprensione si fa un banale esempio esemplificativo: in un kit generico è presente un blister di aspirine. Il farmacista o il medico comune non sono autorizzati ad aprire la confezione di aspirine per inserire un blister nel kit. Questo è riservato all'officina farmaceutica, che garantisce l'integrità della confezione e dei principi attivi del farmaco. Allo stesso modo, qualora dei farmaci del kit fossero scaduti o esauriti è sempre l'officina farmaceutica l'unica autorizzata a sostituirli.

Per questo motivo che implica un calo della domanda la produzione interna, di prodotti alimentari e cosmetici²⁸ è stata dismessa e per far fronte alle commesse A.D. questi prodotti sono acquistati all'ingrosso dall'impresе produttrici applicando il marchio dell'Istituto.

Per la produzione dei farmaci orfani bisogna fare una digressione, data la complessità dell'argomento. I cosiddetti farmaci *orfani* non vengono prodotti dalle grandi imprese farmaceutiche in quanto la rarità delle malattie non giustificerebbe la produzione in scala, rendendoli antieconomici. Lo stesso discorso vale per le imprese di minori dimensioni, che dovrebbero investire nel *know-how* specifico per la preparazione del farmaco.

Pertanto l'Istituto, che ha già investito nel *know-how* ed è chiamato ad investire per missione istituzionale, compra il principio attivo del farmaco, producendo poi le compresse su richiesta dell'ASL, in quanto per la commercializzazione è necessario ottenere il rilascio dell'Autorizzazione per l'Immissione in Commercio, AIC, da parte dell'ente regolatore europeo citato precedentemente. Qualora fosse un'altra impresa ad ottenere il rilascio dell'AIC, come successo recentemente per un farmaco²⁹, gli altri enti, pubblici e privati, non sono più autorizzati a produrre le compresse e a detenere il principio attivo.

L'iter per ottenere la suddetta autorizzazione è particolarmente complesso, oneroso, e presenta spesso delle difficoltà di natura tecnico-operativa nella predisposizione dei dossier di registrazione che per l'Agenzia si sono dimostrate insuperabili nei tempi imposti dall'ente regolatore³⁰.

²⁸ Per esempio Elisir di China, Grappa, integratore salino in buste, boli al mentolo, dentifricio, creme, doccia-shampoo, acqua di colonia.

²⁹ Per il quale l'Agenzia non era riuscita ad ottenere l'autorizzazione.

³⁰ Data la ridotta dimensione del personale dello stabilimento e della mancanza di una struttura amministrativa specializzata nel settore, soprattutto per quello che riguarda gli *iter* burocratici.

Per i progetti ritenuti validi e per i quali è elevato il *know-how* acquisito si è deciso di ovviare al problema, dopo un primo tentativo, cooperando con aziende specializzate nella commercializzazione di livello internazionale e partecipando a consorzi europei per il successo dei progetti e l'incremento dei volumi di produzione con il duplice raggiungimento di una maggiore efficienza produttiva, tenendo presente che le dimensioni della struttura non permettono il raggiungimento di volumi di scala inoltre non strettamente necessari data la natura del farmaco, e la possibilità di non operare strettamente *in house* e quindi poter applicare dei *mark-up* ai farmaci così prodotti.

Infine, per quanto riguarda la produzione e lo stoccaggio di antidoti contro il bioterrorismo e incidenti chimici/nucleari, la produzione e il mantenimento delle scorte obbligatorie, sancite da convenzioni con Ministero della Salute e con il Dipartimento della Protezione Civile, sono pagate a mezzo contributi secondo il principio *in house* di ricavi pari al costo pieno di produzione.

Capitolo 2: Analisi di bilancio dei vari stabilimenti

Si procede ora all'analisi dei bilanci degli stabilimenti, avendo presentato prima i principi contabili e poi l'attività svolta dalle unità produttive.

I bilanci completi dell'Agenzia, non riclassificati, sono presenti tra gli allegati.

Si è scelto di predisporre bilanci riclassificati *proforma*, in ottica della trasformazione dei vari complessi in società per azioni, presentandoli sia disgiuntamente, poi aggregati come definiti dall'attuale struttura organizzativa.

Si presenta nello specifico la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario, in quanto gli stabilimenti non hanno investimenti patrimoniali mentre quelli finanziari consistono solo nei conti correnti bancari e quindi non è necessario operare una riclassificazione per pertinenza gestionale. Inoltre quello che si cerca di identificare è proprio la rispondenza della struttura delle fonti a quella degli impieghi, per valutare la solidità e la solvibilità dell'Agenzia in caso di trasformazione.

Al fine dell'analisi di redditività saranno comunque riportati i valori della riclassificazione secondo il profilo economico in calce al passivo, definendo i depositi bancari come investimenti extra-operativi.

Non sarà calcolato il ciclo del circolante, che è sempre positivo³¹, per i seguenti motivi:

- I tempi di pagamento nei rapporti con privati (fornitori o clienti), per legge³², sono massimo di 60 giorni, in quanto Pubblica Amministrazione;

³¹ Determinando così un fabbisogno finanziario dell'Agenzia.

³² D.lgs. 192/2012

- I tempi di pagamento da parte della Amministrazione Difesa sono sì entro l'anno, ma dipendono dal completamento del collaudo da parte di un organo di verifica dell'A.D. della commessa o, nel caso di programmi complessi soggetti a pagamenti intermedi, dell'evento tecnico o stato di avanzamento "*milestone*"³³, e non vi sono obblighi di natura temporale per il completamento di tale collaudo;
- I tempi del giro materiali variano a seconda della commessa;
- Come già detto, può verificarsi il caso che l'Amministrazione Difesa saldi la commessa tramite permuta di veicoli da demolire o da sottoporre a revamping rendendo totalmente stocastica la durata del ciclo del circolante.

Si fa presente che in caso di trasformazione i tempi previsti sarebbero fissati ad un massimo di 60 giorni anche nei rapporti con l'A.D.

Il capitale sociale *proforma* è dato dal fondo di dotazione e dalla già citata Riserva art.11 c.4 DPR n.424/2000.

Qualora dai bilanci risultasse una cassa negativa, nella riclassificazione si annulla la cassa per iscrivere un debito verso la sede, che ha funzione di azionista fittizio degli stabilimenti e delle B.U. ed ente finanziatore. Questo debito è considerato permanente, in quanto non vi è un obbligo di rientro entro all'anno né un richiamo di copertura.

Il bilancio della Sede non sarà incluso nell'analisi in quanto ha solo scopo di centro di direzione e coordinamento unitario ed eventualmente di "finanziatore" nei casi di fabbisogno.

³³ AID nei confronti dell'Amministrazione Difesa non emette fattura, bensì Nota Debito in quanto attività istituzionale. Quindi non vi è l'obbligo dei massimo 60 giorni previsto da legge. Il pagamento, in ogni caso non può essere fatto senza prima il collaudo o la verifica di corretto e completo raggiungimento della *milestone*, e quindi con l'emissione da parte dell'AD della cosiddetta *buona provvista*.

I risconti passivi, ossia i contributi, sono considerati utili in quanto ricavi certi in attesa di manifestazione finanziaria. Comunque si sono calcolati i mezzi propri sia al netto che al lordo dei risconti passivi.

Non sono stati indicati gli indici di composizione del passivo in quanto, oltre ai mezzi propri e alle passività di funzionamento, figurano solo il fondo rischi ed oneri e i depositi bancari negativi nel passivo consolidato, la cui incidenza è marginale.

Sono stati invece indicati i quozienti di struttura e di copertura: il quoziente di struttura primaria è stato indicato sia al netto dei contributi, ossia il rapporto tra patrimonio netto del bilancio originale e attivo fisso, sia al lordo, il quoziente di struttura primario in senso stretto, che rapporta i mezzi propri riclassificati con l'attivo fisso. Così è possibile valutare l'incidenza dei contributi nella copertura dell'attivo fisso. Questi quozienti saranno generalmente alti sia per l'incidenza dei contributi, sia per l'accumulo dell'avanzo degli esercizi precedenti nella Riserva art.11 c.4 DPR n.424/2000.

Per quanto riguarda invece l'analisi di redditività, innanzitutto si è riclassificato il conto economico secondo il criterio del valore aggiunto, in quanto il più semplice da applicare, dato l'ampia gamma di beni e servizi prodotti che impedisce l'uso dei margini di contribuzione.

Nel conto economico riclassificato si è disgiunta l'attività imprenditoriale da quella istituzionale. Grazie ai sistemi di contabilità industriale, che nell'elaborato sono omessi, è possibile stabilire quale sia il risultato di costo di competenza delle due attività. Essenzialmente i ricavi e i costi promiscui sono stati allocati all'una o l'altra attività in base alla quota di fatturato.

Il valore aggiunto commerciale è molto significativo per la *mission* dell'Agenzia, in quanto è grazie a tale valore aggiunto che l'Agenzia è in grado di attrarre nuove risorse finanziarie, mentre i costi fissi quali manodopera e ammortamenti sarebbero comunque sostenuti indipendentemente dalla creazione o meno dell'Agenzia. Si fa presente che

in tutti gli stabilimenti il valore aggiunto nell'attività commerciale non è sufficientemente capiente da coprire i costi del personale. L'attività istituzionale invece è quasi sempre positiva grazie ai contributi che vanno a coprire la quasi totalità dei costi.

I contributi in conto esercizio vanno a sommarsi alla voce "Valore della produzione di beni e servizi per il Ministero della Difesa". Questo perché per l'attività *in house* A.D. riconosce il valore di mercato (che si sostanzia nel costo pieno delle materie prime e delle lavorazioni esterne e gli altri costi finanziari) e, poiché il prezzo di vendita non è il valore di mercato ma il costo sostenuto, versa in più i contributi a fine anno, ma in voce separata³⁴, quindi un prezzo molto maggiore di quanto avrebbe in effetti pagato acquistando sul mercato. Come sappiamo questi contributi servono sia a coprire i costi di funzionamento che gli investimenti³⁵. Dividendo tra costi istituzionali e commerciali poi ci si assicura che questi contributi non siano oggetto di tassazione. Questo renderà normalmente positivi gli indicatori di redditività dell'attività istituzionale per costruzione. Nella tabella seguente troviamo i singoli valori espressi in €/k.

³⁴ Che nel bilancio figura in luogo delle imposte.

³⁵ Come il fatturato per le piccole e medie imprese private, quando non possono ricorrere a finanziamenti. Dal 2015 non sono però più previsti contributi per investimenti per la legge di stabilità.

Anno	2014		2013		2012	
Rapporti con A.D.	Valore	Contr.	Valore	Contr.	Valore	Contr.
Stabilimenti	Prod.		Prod.		Prod.	
Baiano³⁶	10.860	-1.583	9.940	-886	7.489	2.229
Noceto	5.828	973	4.218	1.563	3.610	1.563
Fontana Liri	1.328	3.915	1.819	3.784	1.229	5.159
Messina	8.564	634	9.134	2.536	2.367	6.996
Castellamare	422	2.363	494	2.812	433	2.796
Torre Annunziata	623	5.953	599	6.393	889	6.495
Firenze	2.228	476	4.386	552	4.909	688
Gaeta	623	3.444	1.337	3.152	1.027	4.453

I valori delle subforniture interne invece si discostano da quelli di bilancio in quanto sono incrementati della cessione all'attività commerciale da parte di quella istituzionale di beni, per esempio rottami, e viceversa. Il valore di cessione è pari a quello di acquisto, quindi la riclassificazione è neutra nel risultato finale dello stabilimento, ma permette una più corretta ripartizione dei costi e ricavi. Inoltre, nel consolidamento, sono stornate le subforniture interne fra gli stabilimenti appartenenti alla stessa *business unit*, rimanendo evidenziati solo quelli da istituzionale a commerciale, e viceversa, e da e per gli altri stabilimenti. Nella tabella seguente troviamo i singoli valori espressi in €.

³⁶ Nel caso di Baiano il valore della produzione riconosciuto e versato è inferiore al valore di mercato iscritto in bilancio, pertanto i contributi sono risultati negativi.

Anno	2014		2013		2012	
Subforniture interne allo stesso stabilimento	Cessione a		Cessione a		Cessione a	
	Commer	Istituz	Commer	Istituz	Commer	Istituz
Baiano	395.229	0	318.647	0	209.963	0
Noceto	555.681	0	849.352	0	849.351	0
Fontana Liri	0	0	0	0	0	0
Messina	0	0	0	0	0	0
Castellamare	26.959	14.670	0	0	0	0
Torre Annunziata	0	0	936	0	936	0
Firenze	53.231	19.337	21.952	19.337	49.805	18.373
Gaeta	46.014	0	6.795	0	14.220	0

Gli oneri diversi di gestione, in quanto relativi al pagamento delle imposte indirette, in particolare l'IVA a debito per l'attività istituzionale, e altre tasse per servizi, sono iscritti come costo della produzione.

Infine le imposte sono calcolate applicando l'aliquota IRES del 27,5% sull'Utile commerciale lordo, ipotizzando che non vi siano variazioni fiscali da apportare per motivi di semplicità. Sempre per semplicità non si considerano i crediti d'imposta e il riporto a nuovo delle perdite. Tale risultato figura poi negli stati patrimoniali *proforma* ad aumento dei debiti tributari rispetto al valore del bilancio originale.

Si è scelto di mantenere l'IRAP per il costo del personale all'interno di questa voce, senza così distaccarsi eccessivamente dal bilancio originale, e perché in ottica di riclassificazione sono solo le imposte dirette sul reddito complessivo a figurare tra le imposte.

Per singolo stabilimento è possibile che si crei un utile di esercizio per l'attività commerciale. Nel momento del consolidamento, quindi, osservando contemporaneamente non il singolo stabilimento ma la BU nella sua interezza questo utile si compensa con le perdite degli altri stabilimenti. Pertanto il risultato complessivo diverge dalla somma "secca" sia per quanto riguarda il conto economico che per quanto riguarda i debiti tributari iscritti nello stato patrimoniale.

Come indici principali si espliciteranno:

- Valore Aggiunto percentuale – VA/PIL
- *Return on Production* – ROP
- *Capital Turnover* lordo – CT lordo
- *Return on Investment* puro – ROI*
- Grado di leva commerciale – glc
- *Return on Net Assets* normale – RONA norm
- *Return on Net Assets* integrale – RONA int
- *Return on Equity* netto – ROE netto

Tenendo presente che:

- Il ROP è preferito al ROS in quanto si considera il valore produzione e non solo quello del venduto, dato il fatto che operando a commessa hanno un ruolo importante le rimanenze di prodotti finiti e semilavorati e le lavorazioni in corso su lavorazione;
- Il grado di leva commerciale esprime l'effetto moltiplicativo che la dilazione dei pagamenti ha sul ROI (che diventa ROI*);
- Quando non sono presenti investimenti extra-operativi il RONA normalizzato è pari a ROI*, determinando l'assenza di leva extra-operativa;
- Quando non sono presenti partite straordinarie il RONA integrale è pari al RONA normalizzato;
- Utile lordo e netto sono uguali per l'attività istituzionale, e l'incidenza delle imposte nel caso dell'attività commerciale è pari

al 27,5% per costruzione, il risultato diverge solo a livello complessivo ma non è ritenuto significativo ai fini dell'analisi.

Per la lettura si fa presente che il fondo rischi ed oneri, relativo a vecchie commesse svolte dai vari stabilimenti, è stato iscritto a causa della decisione dell'A.D. di liquidare tramite permuta di mezzi. Il *revamping* e la demolizione dei mezzi presso lo stabilimento di Torre Annunziata si presentano con un *business* particolarmente rischioso, e pertanto sono stati iscritti questi fondi rischi.

2.1. B.U. Munizionamento

2.1.1. Bilancio Baiano riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 1.907.631,00	€ 1.836.761,00	€ 70.870,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.222.590,00	€ 750.503,00	€ 472.087,00
Totale	€ 3.130.221,00	€ 2.587.264,00	€ 542.957,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 3.018.089,00	€ 2.393.852,00	€ 624.237,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 1.678.720,00	€ 1.568.913,00	€ 109.807,00
- Altri beni	€ 326.070,00	€ 292.221,00	€ 33.849,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 5.022.879,00	€ 4.254.986,00	€ 767.893,00
TOTALE	€ 8.153.100,00	€ 6.842.250,00	
Totale AF			€ 1.310.850,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.510.273,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		1.271.990,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		45.156,00
- Prodotti finiti	€		-
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		2.827.419,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 92.511,00	€ -	€ 92.511,00
- verso Amm.Difesa	€ 2.210.009,00	€ -	€ 2.210.009,00
- verso Altri	€ 12.581,00	€ -	€ 12.581,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		2.315.101,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari			
- Denaro e valori in cassa	€		12.363,00
Totale	€		12.363,00
totale Tesoreria	€		2.327.464,00
totale AC	€		5.154.883,00
TOTALE ATTIVO	€		6.465.733,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 1.873.625,00	€ 1.832.765,00	€ 40.860,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.197.792,00	€ 628.244,00	€ 569.548,00
Totale	€ 3.071.417,00	€ 2.461.009,00	€ 610.408,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.956.055,00	€ 2.156.892,00	€ 799.163,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 1.666.509,00	€ 1.527.949,00	€ 138.560,00
- Altri beni	€ 306.111,00	€ 282.726,00	€ 23.385,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 4.928.675,00	€ 3.967.567,00	€ 961.108,00
TOTALE	€ 8.000.092,00	€ 6.428.576,00	
Totale AF			€ 1.571.516,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		737.458,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		1.258.068,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		-
- Prodotti finiti	€		-
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.995.526,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 97.117,00	€ -	€ 97.117,00
- verso Amm.Difesa	€ 2.868.199,00	€ -	€ 2.868.199,00
- verso Altri	€ 13.370,00	€ -	€ 13.370,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		2.978.686,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari			
- Denaro e valori in cassa	€		3.941,00
Totale	€		3.941,00
totale Tesoreria	€		2.982.627,00
totale AC	€		4.978.153,00
TOTALE ATTIVO	€		6.549.669,00

Attivo			
ATTIVO FISSO	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd. Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 1.870.331,00	-€ 1.479.066,00	€ 391.265,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.131.020,00	-€ 508.465,00	€ 622.555,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 3.001.351,00	-€ 1.987.531,00	€ 1.013.820,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.695.669,00	-€ 1.938.642,00	€ 757.027,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 1.552.818,00	-€ 1.496.936,00	€ 55.882,00
- Altri beni	€ 292.636,00	-€ 275.713,00	€ 16.923,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 4.541.123,00	-€ 3.711.291,00	€ 829.832,00
TOTALE	€ 7.542.474,00	-€ 5.698.822,00	
Totale AF			€ 1.843.652,00
ATTIVO CIRCOLANTE	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		903.006,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		1.332.260,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		20.607,00
- Prodotti finiti	€		-
-Acconti	€		1.157,00
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		116.870,00
- (Acconti da clienti)	-€		713,00
Totale	€		2.139.447,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 254.394,00	€ -	€ 254.394,00
- verso Amm.Difesa	€ 2.147.242,00	€ -	€ 2.147.242,00
- verso Altri	€ -	€ -	€ -
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		2.401.636,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		-
- Denaro e valori in cassa	€		9.632,00
Totale	€		9.632,00
totale Tesoreria	€		2.411.268,00
totale AC	€		4.550.715,00
TOTALE ATTIVO	€		6.394.367,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 1.976.446,00	€ 1.976.446,00	€ 1.976.446,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 1.378.946,00	-€ 243.072,00	€ 361.601,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	-€ 144.334,00	-€ 454.024,00	-€ 423.314,00
Capitale sociale pro-forma	€ 453.166,00	€ 1.279.350,00	€ 1.914.733,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 2.947.552,00	-€ 826.184,00	-€ 635.382,00
Totale Patrimonio netto	-€ 2.494.386,00	€ 453.166,00	€ 1.279.351,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 818.074,00	€ 1.287.421,00	€ 1.333.857,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 1.003.192,00	€ 1.022.830,00	€ 1.149.476,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ 49.061,00	€ 85.804,00	€ 441.370,00
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 1.870.327,00	€ 2.396.055,00	€ 2.924.703,00
Totale Mezzi Propri	-€ 624.059,00	€ 2.849.221,00	€ 4.204.054,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ 2.179.512,00	€ 2.665.237,00	€ 1.009.504,00
- Fondo rischi ed Oneri	€ 2.228.846,00	€ 36.390,00	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ 4.408.358,00	€ 2.701.627,00	€ 1.009.504,00
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 2.485.123,00	€ 893.804,00	€ -
- Debiti verso Amm.Difesa	€ -	€ -	€ 1.113.262,00
- Debiti tributari	€ 295,00	€ 871,00	€ 217,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 17.438,00	€ 20.036,00	€ 2.937,00
- Altri debiti	€ 78.578,00	€ 84.110,00	€ 354,00
Fondo rischi ed Oneri	€ 100.000,00	€ -	€ 64.039,00
Totale Passivo corrente	€ 2.681.434,00	€ 998.821,00	€ 1.180.809,00
Totale Passività	€ 7.089.792,00	€ 3.700.448,00	€ 2.190.313,00
TOTALE PASSIVO	€ 6.465.733,00	€ 6.549.669,00	€ 6.394.367,00

2014

2013

2012

<i>C. Operativo Investito Netto</i>	1.555.453	5.514.458	5.213.558
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	6.465.733	6.549.669	6.511.950
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	0	0	0
<i>Debiti Finanziari</i>	2.179.512	2.665.237	1.009.504

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	9.277.424	9.053.415	9.718.181
Subforniture interne	395.164	26.841	-
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	751.094	317.396	196.855
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	13.922	74.192	-
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	45.156	20.607	346.837
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:			
- utilizzo fondi per rischi e oneri	31.622	-	-
- altri	800	18.765	3.174
Prodotto interno lordo	10.515.182	9.321.618	9.571.373
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	10.514.382	9.023.578	9.361.410
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	667.690	298.040	209.963
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	2.857.252	678.469	583.354
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	- 772.816	165.548	- 120.933
Subforniture interne	403.582	5.478	12.303
Servizi	753.789	684.499	1.031.266
Godimento beni di terzi	5.343	6.845	7.104
Oneri diversi di gestione	14.470	17.808	21.020
Valore Aggiunto	7.253.562	7.762.971	8.037.259
VA ISTITUZIONALE	7.236.125	7.763.035	8.037.259
VA COMMERCIALE	17.437	64	-
Personale	7.462.907	7.822.966	7.960.340
Margine operativo Lordo	- 209.345	- 59.995	76.919
MOL ISTITUZIONALE	2.281.672	- 59.931	76.919
MOL COMMERCIALE	- 2.491.017	64	-
Ammortamenti e svalutazioni	413.674	729.754	709.573
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	33.370	-	-
Altri accantonamenti	-	36.390	-
Reddito operativo caratteristico	- 656.389	- 826.139	- 632.654
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	1.834.628	- 826.075	- 632.654
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 2.491.017	64	-
Proventi finanziari	-	-	-
EBIT normalizzato	- 656.389	- 826.139	- 632.654
EBIT NORM ISTITUZIONALE	1.834.628	- 826.075	- 632.654
EBIT NORM COMMERCIALE	- 2.491.017	64	-
- proventi straordinari	-	-	-
- oneri straordinari	- 2.291.031	-	- 2.723
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	- 2.291.031	-	- 2.723
Ebit integrale	- 2.947.420	- 826.139	- 635.377
EBIT INT ISTITUZIONALE	- 456.291	- 826.075	635.377
EBIT INT COMMERCIALE	- 2.491.129	64	-
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 132	- 45	- 5
Utile ISTITUZIONALE	- 456.377	- 826.120	- 635.382
UTILE ANTE IMPOSTE	- 2.491.175	64	-
Imposte 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	- 2.491.175	64	-
Utile netto	- 2.947.552	- 826.184	- 635.382

2.1.2. Bilancio Noceto riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 193.086,00	-€ 139.726,00	€ 53.360,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.577.188,00	-€ 1.215.142,00	€ 362.046,00
Totale	€ 1.770.274,00	-€ 2.587.264,00	€ 415.406,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 5.872.949,00	-€ 3.882.737,00	€ 1.990.212,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 384.190,00	-€ 383.186,00	€ 1.004,00
- Altri beni	€ 151.289,00	-€ 149.066,00	€ 2.223,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 11.423.135,00	€ -	€ 11.423.135,00
Totale	€ 17.831.563,00	-€ 4.254.986,00	€ 13.416.574,00
TOTALE	€ 19.601.837,00	-€ 6.842.250,00	
Totale AF			€ 13.831.980,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€ -		-
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€ -		-
- Lavori in corso su ordinazione	€ -		874.173,00
- Prodotti finiti	€ -		296.244,00
-Acconti	€ -		-
-Risconti attivi	€ -		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€ -		2.499.888,00
- (Acconti da clienti)	€ -		-
Totale	-€ -		1.329.471,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 2.753.164,00	€ -	€ 2.753.164,00
- verso Amm.Difesa	€ 6.809.927,00	€ -	€ 6.809.927,00
- verso Altri	€ 110.710,00	€ -	€ 110.710,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€ -		9.673.801,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€ -		-
- Denaro e valori in cassa	€ -		4.153,00
Totale	€ -		4.153,00
totale Tesoreria	€ -		9.677.954,00
totale AC	€ -		8.348.483,00
TOTALE ATTIVO	€ -		22.180.463,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 193.086,00	-€ 106.000,00	€ 87.086,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.577.188,00	-€ 1.112.091,00	€ 465.097,00
Totale	€ 1.770.274,00	-€ 1.218.091,00	€ 552.183,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 5.872.949,00	-€ 3.299.340,00	€ 2.573.609,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 384.190,00	-€ 364.953,00	€ 19.237,00
- Altri beni	€ 151.289,00	-€ 145.975,00	€ 5.314,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 11.181.117,00	€ -	€ 11.181.117,00
Totale	€ 17.589.545,00	-€ 3.810.268,00	€ 13.779.277,00
TOTALE	€ 19.359.819,00	-€ 5.028.359,00	
Totale AF			€ 14.331.460,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€ -		-
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€ -		-
- Lavori in corso su ordinazione	€ -		31.172,00
- Prodotti finiti	€ -		331.163,00
-Acconti	€ -		-
-Risconti attivi	€ -		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€ -		3.888.831,00
- (Acconti da clienti)	-€ -		1.350,00
Totale	-€ -		3.527.846,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 880.722,00	€ -	€ 880.722,00
- verso Amm.Difesa	€ 6.497.856,00	€ -	€ 6.497.856,00
- verso Altri	€ 7.189,00	€ -	€ 7.189,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€ -		7.385.767,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€ -		3.259.662,00
- Denaro e valori in cassa	€ -		1.785,00
Totale	€ -		3.261.447,00
totale Tesoreria	€ -		10.647.214,00
totale AC	€ -		7.119.368,00
TOTALE ATTIVO	€ -		21.450.828,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 111.203,00	-€ 54.370,00	€ 56.833,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 695.750,00	€ -	€ 695.750,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.507.380,00	-€ 964.174,00	€ 543.206,00
Totale	€ 2.314.333,00	-€ 1.018.544,00	€ 1.295.789,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 3.818.943,00	-€ 2.500.120,00	€ 1.318.823,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 626.365,00	-€ 554.353,00	€ 72.012,00
- Altri beni	€ 158.789,00	-€ 146.633,00	€ 12.156,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.331.000,00	€ -	€ 1.331.000,00
Totale	€ 5.935.097,00	-€ 3.201.106,00	€ 2.733.991,00
TOTALE	€ 8.249.430,00	-€ 4.219.650,00	
Totale AF			€ 4.029.780,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		-
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		-
- Lavori in corso su ordinazione	€		57.554,00
- Prodotti finiti	€		203.099,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		1.259.011,00
- (Acconti da clienti)	-€		194.869,00
Totale	-€		1.193.227,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 220.269,00	€ -	€ 220.269,00
- verso Amm.Difesa	€ 4.506.338,00	€ -	€ 4.506.338,00
- verso Altri	€ 9.025,00	€ -	€ 9.025,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		4.735.632,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		11.066.129,00
- Denaro e valori in cassa	€		2.379,00
Totale	€		11.068.508,00
totale Tesoreria	€		15.804.140,00
totale AC	€		14.610.913,00
TOTALE ATTIVO	€		18.640.693,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 1.458.513,00	€ 1.458.513,00	€ 1.458.513,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 1.921.546,00	-€ 1.265.136,00	-€ 579.138,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 11.339.340,00	€ 9.429.107,00	€ 7.956.926,00
Capitale sociale pro-forma	€ 10.876.307,00	€ 9.622.484,00	€ 8.836.301,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 1.350.485,00	€ 932.978,00	€ 716.630,00
Totale Patrimonio netto	€ 9.525.822,00	€ 10.555.462,00	€ 9.552.931,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 3.516.995,00	€ 3.673.373,00	€ 3.497.132,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ -	€ -	€ -
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ 36.024,00
Totale Risconti Passivi	€ 3.516.995,00	€ 3.673.373,00	€ 3.533.156,00
Totale Mezzi Propri	€ 13.042.817,00	€ 14.228.835,00	€ 13.086.087,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ 415.173,00		€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ 2.117.907,00	€ -	€ 132.819,00
Totale Passivo Consolidato	€ 2.533.080,00	€ -	€ 132.819,00
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 2.513.577,00	€ 6.753.526,00	€ 4.582.678,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ 4.052.781,00	€ -	€ -
- Debiti tributari	€ 5.661,00	€ 321.792,00	€ 82.404,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 79,00	€ 728,00	€ -
- Altri debiti	€ 32.468,00	€ 13.128,00	€ 14.061,00
Fondo rischi ed Oneri		€ 132.819,00	€ 742.644,00
Totale Passivo corrente	€ 6.604.566,00	€ 7.221.993,00	€ 5.421.787,00
Totale Passività	€ 9.137.646,00	€ 7.221.993,00	€ 5.554.606,00
TOTALE PASSIVO	€ 22.180.463,00	€ 21.450.828,00	€ 18.640.693,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	13.457.990	10.969.173	2.019.958
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	24.680.351	22.081.347	9.028.444
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	0	3.259.662	11.066.129
<i>Debiti Finanziari</i>	415.173	0	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	6.800.736	5.781.189	5.624.653
Subforniture interne	555.681	7.386	-
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	5.614.113	2.309.874	1.821.872
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	- 34.919	128.064	- 111.901
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	843.001	- 26.382	-
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:			
- utilizzo fondi per rischi e oneri	132.819	1.035.936	538.633
- altri	107.831	74.307	74.692
Prodotto interno lordo	14.019.262	9.310.374	7.947.949
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	8.333.210	6.974.263	6.110.775
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	5.686.052	2.336.111	1.837.174
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	4.298.466	274.402	150.620
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-	-	-
Subforniture interne	564.099	26.841	-
Servizi	4.423.608	3.735.778	3.413.978
Godimento beni di terzi	7.976	10.198	23.585
Oneri diversi di gestione	21.780	20.710	19.505
Valore Aggiunto	4.703.333	5.242.445	4.340.261
VA ISTITUZIONALE	4.308.346	3.520.438	2.977.766
VA COMMERCIALE	394.987	1.722.007	1.362.495
Personale	3.195.711	2.884.509	2.883.528
Margine operativo Lordo	1.507.622	2.357.936	1.456.733
MOL ISTITUZIONALE	2.277.522	1.191.227	852.337
MOL COMMERCIALE	- 769.900	1.166.709	604.396
Ammortamenti e svalutazioni	741.498	812.785	435.544
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	-	293.292	234.828
Reddito operativo caratteristico	766.124	85.150	786.361
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	1.536.024	- 1.081.559	533.443
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 769.900	1.166.709	252.918
Proventi finanziari	-	-	-
EBIT normalizzato	766.124	85.150	786.361
EBIT NORM ISTITUZIONALE	1.536.024	- 1.081.559	533.443
EBIT NORM COMMERCIALE	- 769.900	1.166.709	252.918
- proventi straordinari	1.760	2.335	-
- oneri straordinari	- 2.117.906	-	-
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	<i>- 2.116.146</i>	<i>2.335</i>	<i>-</i>
Ebit integrale	- 1.350.022	87.485	786.361
EBIT INT ISTITUZIONALE	- 578.630	- 1.079.224	533.443
EBIT INT COMMERCIALE	- 771.392	1.166.709	252.918
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 463	- 371	- 179
Utile ISTITUZIONALE	- 578.932	87.114	533.264
UTILE ANTE IMPOSTE	- 771.553	1.166.709	252.918
Imposte 27,5%	-	320.845	69.552
UTILE COMMERCIALE	- 771.553	845.864	183.366
Utile netto	- 1.350.485	932.978	716.630

2.1.3. Bilancio Fontana Liri riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immobilizzazioni tecniche			
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 74.328,00	€ 66.543,00	€ 7.785,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 77.718,00	€ 26.191,00	€ 51.527,00
Totale	€ 152.046,00	€ 92.734,00	€ 59.312,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 6.645.215,00	€ 5.094.551,00	€ 1.550.664,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 495.905,00	€ 440.968,00	€ 54.937,00
- Altri beni	€ 139.587,00	€ 113.316,00	€ 26.271,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 7.280.707,00	€ 4.254.986,00	€ 1.631.872,00
TOTALE	€ 7.432.753,00	€ 4.347.720,00	
Totale AF			€ 1.691.184,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		896.598,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		98.669,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		44.806,00
- Prodotti finiti	€		285.637,00
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.325.710,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.338.935,00	€ -	€ 1.338.935,00
- verso Amm.Difesa	€ 32.629,00	€ -	€ 32.629,00
- verso Altri	€ 34.779,00	€ -	€ 34.779,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		1.406.343,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		9.753.351,00
- Denaro e valori in cassa	€		2.881,00
Totale	€		9.756.232,00
totale Tesoreria	€		11.162.575,00
totale AC	€		12.488.285,00
TOTALE ATTIVO	€		14.179.469,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immobilizzazioni tecniche			
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 65.821,00	-€ 56.346,00	€ 9.475,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 52.661,00	-€ 19.672,00	€ 32.989,00
Totale	€ 118.482,00	-€ 76.018,00	€ 42.464,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 6.481.832,00	-€ 4.727.389,00	€ 1.754.443,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 471.178,00	-€ 423.035,00	€ 48.143,00
- Altri beni	€ 149.938,00	-€ 124.437,00	€ 25.501,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 94.114,00	€ -	€ 94.114,00
Totale	€ 7.197.062,00	-€ 5.274.861,00	€ 1.922.201,00
TOTALE	€ 7.315.544,00	-€ 5.350.879,00	
Totale AF			€ 1.964.665,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		854.803,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		200.037,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		148.064,00
- Prodotti finiti	€		381.521,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.584.425,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 800.818,00	€ -	€ 800.818,00
- verso Amm.Difesa	€ 176.140,00	€ -	€ 176.140,00
- verso Altri	€ 15.876,00	€ -	€ 15.876,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		992.834,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		9.883.672,00
- Denaro e valori in cassa	€		1.015,00
Totale	€		9.884.687,00
totale Tesoreria	€		10.877.521,00
totale AC	€		12.461.946,00
TOTALE ATTIVO	€		14.426.611,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 65.821,00	-€ 47.851,00	€ 17.970,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 52.661,00	-€ 14.406,00	€ 38.255,00
Totale	€ 118.482,00	-€ 62.257,00	€ 56.225,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 6.074.868,00	-€ 4.296.985,00	€ 1.777.883,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 456.032,00	-€ 407.464,00	€ 48.568,00
- Altri beni	€ 141.584,00	-€ 112.102,00	€ 29.482,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 212.165,00	€ -	€ 212.165,00
Totale	€ 6.884.649,00	-€ 4.816.551,00	€ 2.068.098,00
TOTALE	€ 7.003.131,00	-€ 4.878.808,00	
Totale AF			€ 2.124.323,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		825.403,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		195.369,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		217.717,00
- Prodotti finiti	€		438.032,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.676.521,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.239.813,00	€ -	€ 1.239.813,00
- verso Amm.Difesa	€ 171.320,00	€ -	€ 171.320,00
- verso Altri	€ 61.751,00	€ -	€ 61.751,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		1.472.884,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		8.895.052,00
- Denaro e valori in cassa	€		1.988,00
Totale	€		8.897.040,00
totale Tesoreria	€		10.369.924,00
totale AC	€		12.046.445,00
TOTALE ATTIVO	€		14.170.768,00

MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 3.487.103,00	€ 3.487.103,00	€ 3.487.103,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 1.574.139,00	-€ 767.589,00	-€ 237.918,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 9.445.905,00	€ 8.087.942,00	€ 7.380.896,00
Capitale sociale pro-forma	€ 11.358.869,00	€ 10.807.456,00	€ 10.630.081,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	€ 514.175,00	€ 551.413,00	€ 1.228.626,00
Totale Patrimonio netto	€ 11.873.044,00	€ 11.358.869,00	€ 11.858.707,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 1.384.055,00	€ 1.638.862,00	€ 2.017.492,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 117.836,00	€ 227.332,00	€ 271.375,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ 8.238,00	€ -	€ 8.238,00
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 1.510.129,00	€ 1.866.194,00	€ 2.297.105,00
Totale Mezzi Propri	€ 13.383.173,00	€ 13.225.063,00	€ 14.155.812,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ -		
- Fondo rischi ed Oneri	€ 16.588,00	€ -	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ 16.588,00	€ -	€ -
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 574.339,00	€ 1.193.613,00	€ 1.040.746,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ -	€ -	€ 15.644,00
- Debiti tributari	€ 197.116,00	€ 484,00	€ 420,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 462,00	€ 1.317,00	€ -
- Altri debiti	€ 7.791,00	€ 6.134,00	€ 9.396,00
Fondo rischi ed Oneri	€ -	€ -	€ -
Totale Passivo corrente	€ 779.708,00	€ 1.201.548,00	€ 1.066.206,00
Totale Passività	€ 796.296,00	€ 1.201.548,00	€ 1.066.206,00
TOTALE PASSIVO	€ 14.179.469,00	€ 14.426.611,00	€ 15.222.018,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	3.629.822	3.341.391	5.260.760
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	4.426.118	4.542.939	6.326.966
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	9.753.351	9.883.672	8.895.052
<i>Debiti Finanziari</i>	0	0	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	5.242.581	5.602.862	6.388.267
Subforniture interne	58.923	-	-
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	3.204.350	3.043.879	2.731.136
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	- 197.252	- 51.843	138.038
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	- 103.258	- 69.653	-
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:	-	-	-
- utilizzo fondi per rischi e oneri	-	-	-
- altri	8.816	22.353	10.345
Prodotto interno lordo	8.214.160	8.547.598	9.267.786
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	5.301.031	5.571.187	6.390.773
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	2.913.129	2.976.411	2.877.013
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	1.256.590	1.148.466	1.960.634
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	- 41.795	- 29.401	151.879
Subforniture interne	-	520	-
Servizi	947.395	1.008.239	953.817
Godimento beni di terzi	2.311	1.523	1.363
Oneri diversi di gestione	82.185	56.579	51.391
Valore Aggiunto	5.967.474	6.361.672	6.452.460
VA ISTITUZIONALE	5.162.265	5.366.056	5.960.089
VA COMMERCIALE	805.209	995.616	492.371
Personale	5.038.135	5.334.612	5.846.238
Margine operativo Lordo	929.339	1.027.060	606.222
MOL ISTITUZIONALE	3.565.492	3.359.710	1.677.311
MOL COMMERCIALE	- 2.636.153	- 2.332.650	- 1.071.089
Ammortamenti e svalutazioni	414.458	473.463	436.958
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	-	-	-
Reddito operativo caratteristico	514.881	553.597	169.264
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	3.441.179	3.138.445	1.386.272
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 2.926.298	- 2.584.848	- 1.217.008
Proventi finanziari	6.184	367	10.409
EBIT normalizzato	521.065	553.964	179.673
EBIT NORM ISTITUZIONALE	3.441.179	3.138.445	1.396.681
EBIT NORM COMMERCIALE	- 2.920.114	- 2.584.481	- 1.217.008
- proventi straordinari	207.322	1.049	-
- oneri straordinari	- 16.917	-	1.553
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	190.405	1.049	- 1.553
Ebit integrale	711.470	555.013	178.120
EBIT INT ISTITUZIONALE	3.424.262	3.138.445	1.395.128
EBIT INT COMMERCIALE	- 2.712.792	- 2.583.432	- 1.217.008
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 2.263	- 3.600	744
Utile ISTITUZIONALE	3.423.555	3.138.140	1.394.384
UTILE ANTE IMPOSTE	- 2.714.348	- 2.586.727	- 1.217.008
Imposte 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	- 2.714.348	- 2.586.727	- 1.217.008
Utile netto	709.207	551.413	177.376

2.1.4. BU: Bilancio consolidato riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 2.175.045,00	-€ 2.043.030,00	€ 132.015,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 2.877.496,00	-€ 1.991.836,00	€ 885.660,00
Totale	€ 5.052.541,00	-€ 4.034.866,00	€ 1.017.675,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 15.536.253,00	-€ 11.371.140,00	€ 4.165.113,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 2.558.815,00	-€ 2.393.067,00	€ 165.748,00
- Altri beni	€ 616.946,00	-€ 554.603,00	€ 62.343,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 11.423.135,00	€ -	€ 11.423.135,00
Totale	€ 30.135.149,00	-€ 14.318.810,00	€ 15.816.339,00
TOTALE	€ 35.187.690,00	-€ 18.353.676,00	
Totale AF			€ 16.834.014,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		2.406.871,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		1.370.659,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		964.135,00
- Prodotti finiti	€		581.881,00
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		2.499.888,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		2.823.658,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 4.184.610,00	€ -	€ 4.184.610,00
- verso Amm.Difesa	€ 9.052.565,00		€ 9.052.565,00
- verso Altri	€ 158.070,00	€ -	€ 158.070,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		13.395.245,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		7.158.666,00
- Denaro e valori in cassa	€		19.397,00
Totale	€		7.178.063,00
totale Tesoreria	€		20.573.308,00
totale AC	€		23.396.966,00
TOTALE ATTIVO	€		40.230.980,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 2.132.532,00	-€ 1.995.111,00	€ 137.421,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 2.827.641,00	-€ 1.760.007,00	€ 1.067.634,00
Totale	€ 4.960.173,00	-€ 3.755.118,00	€ 1.205.055,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 15.310.836,00	-€ 10.183.621,00	€ 5.127.215,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 2.521.877,00	-€ 2.315.937,00	€ 205.940,00
- Altri beni	€ 607.338,00	-€ 553.138,00	€ 54.200,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 11.275.231,00	€ -	€ 11.275.231,00
Totale	€ 29.715.282,00	-€ 13.052.696,00	€ 16.662.586,00
TOTALE	€ 34.675.455,00	-€ 16.807.814,00	
Totale AF			€ 17.867.641,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.592.261,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		1.458.105,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		179.236,00
- Prodotti finiti	€		712.684,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		3.888.831,00
- (Acconti da clienti)	-€		1.350,00
Totale	€		52.105,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.778.657,00	€ -	€ 1.778.657,00
- verso Amm. Difesa	€ 9.542.195,00	€ -	€ 9.542.195,00
- verso Altri	€ 36.435,00	€ -	€ 36.435,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		11.357.287,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		10.478.097,00
- Denaro e valori in cassa	€		6.741,00
Totale	€		10.484.838,00
totale Tesoreria	€		21.842.125,00
totale AC	€		21.894.230,00
TOTALE ATTIVO	€		39.761.871,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 2.047.355,00	-€ 1.581.287,00	€ 466.068,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.826.770,00	-€ 508.465,00	€ 1.318.305,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.560.041,00	-€ 978.580,00	€ 581.461,00
Totale	€ 5.434.166,00	-€ 3.068.332,00	€ 2.365.834,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 12.589.480,00	-€ 8.735.747,00	€ 3.853.733,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 2.635.215,00	-€ 2.458.753,00	€ 176.462,00
- Altri beni	€ 593.009,00	-€ 534.448,00	€ 58.561,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.543.165,00	€ -	€ 1.543.165,00
Totale	€ 17.360.869,00	-€ 11.728.948,00	€ 5.631.921,00
TOTALE	€ 22.795.035,00	-€ 14.797.280,00	
Totale AF			€ 7.997.755,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.728.409,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		1.527.629,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		295.878,00
- Prodotti finiti	€		641.131,00
- Acconti	€		1.157,00
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		1.375.881,00
- (Acconti da clienti)	-€		195.582,00
Totale	€		2.622.741,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.714.476,00	€ -	€ 1.714.476,00
- verso Amm. Difesa	€ 6.824.900,00	€ -	€ 6.824.900,00
- verso Altri	€ 70.776,00	€ -	€ 70.776,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		8.610.152,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		18.951.677,00
- Denaro e valori in cassa	€		13.999,00
Totale	€		18.965.676,00
totale Tesoreria	€		27.575.828,00
totale AC	€		30.198.569,00
TOTALE ATTIVO	€		38.196.324,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 6.922.062,00	€ 6.922.062,00	€ 6.922.062,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 4.874.631,00	-€ 2.275.797,00	-€ 455.455,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 20.640.911,00	€ 17.063.025,00	€ 14.914.508,00
Capitale sociale pro-forma	€ 22.688.342,00	€ 21.709.290,00	€ 21.381.115,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 3.588.830,00	€ 979.052,00	€ 328.176,00
Totale Patrimonio netto	€ 19.099.512,00	€ 22.688.342,00	€ 21.709.291,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 5.719.124,00	€ 6.599.656,00	€ 6.848.481,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 1.121.028,00	€ 1.250.162,00	€ 1.420.851,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ 8.238,00	€ -	€ 8.238,00
- Contributi su costruzioni interne	€ 49.061,00	€ 85.804,00	€ 441.370,00
- Altri risconti	€ -	€ -	€ 36.024,00
Totale Risconti Passivi	€ 6.897.451,00	€ 7.935.622,00	€ 8.754.964,00
Totale Mezzi Propri	€ 25.996.963,00	€ 30.623.964,00	€ 30.464.255,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG		€ -	€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ 4.363.341,00	€ 36.390,00	€ 132.819,00
Totale Passivo Consolidato	€ 4.363.341,00	€ 36.390,00	€ 132.819,00
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 5.573.039,00	€ 8.840.943,00	€ 5.623.424,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ 4.052.781,00	€ -	€ 1.128.906,00
- Debiti tributari	€ 8.040,00	€ 2.302,00	€ 13.489,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 17.979,00	€ 22.081,00	€ 2.937,00
- Altri debiti	€ 118.837,00	€ 103.372,00	€ 23.811,00
Fondo rischi ed Oneri	€ 100.000,00	€ 132.819,00	€ 806.683,00
Totale Passivo corrente	€ 9.870.676,00	€ 9.101.517,00	€ 7.599.250,00
Totale Passività	€ 14.234.017,00	€ 9.137.907,00	€ 7.732.069,00
TOTALE PASSIVO	€ 40.230.980,00	€ 39.761.871,00	€ 38.196.324,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	18.838.297	19.825.022	11.443.026
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	35.572.202	33.173.955	20.816.110
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	7.158.666	10.478.097	18.951.677
<i>Debiti Finanziari</i>	0	0	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore di costo)	21.320.741	20.437.466	21.731.101
Subforniture interne	993.297	34.227	1.059.314
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	9.569.557	5.671.149	4.749.863
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	- 218.249	2.029	26.137
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	784.899	- 116.642	- 346.837
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:	-	-	-
- utilizzo fondi per rischi e oneri	164.441	1.035.936	538.633
- altri	117.447	115.425	88.211
Prodotto interno lordo	32.748.669	27.179.590	27.846.422
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	24.148.688	21.569.028	22.922.272
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	9.266.871	5.610.562	4.924.150
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	8.412.308	2.101.337	2.694.608
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	- 814.611	136.147	- 272.812
Subforniture interne	951.210	32.839	1.071.617
Servizi	6.124.792	5.428.516	5.399.061
Godimento beni di terzi	15.630	18.566	32.052
Oneri diversi di gestione	118.435	95.097	91.916
Valore Aggiunto	17.924.369	19.367.088	18.829.980
VA ISTITUZIONALE	16.706.736	16.649.529	16.975.114
VA COMMERCIALE	1.217.633	2.717.559	1.854.866
Personale	15.696.753	16.042.087	16.690.106
Margine operativo Lordo	2.227.616	3.325.001	2.139.874
MOL ISTITUZIONALE	18.449.541	4.491.006	2.606.567
MOL COMMERCIALE	- 5.897.070	- 1.166.005	- 466.693
Ammortamenti e svalutazioni	1.569.630	2.016.002	1.582.075
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	33.370	-	-
Altri accantonamenti	-	329.682	234.828
Reddito operativo caratteristico	624.616	979.317	322.971
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	6.811.831	2.397.520	1.287.061
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 6.187.215	- 1.418.203	- 964.090
Proventi finanziari	6.184	367	10.409
EBIT normalizzato	630.800	979.684	333.380
EBIT NORM ISTITUZIONALE	6.811.831	2.397.520	1.297.470
EBIT NORM COMMERCIALE	- 6.181.031	- 1.417.836	- 964.090
- proventi straordinari	209.082	3.384	-
- oneri straordinari	- 4.425.854	-	- 4.276
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	- 4.216.772	3.384	- 4.276
Ebit integrale	- 3.585.972	983.068	329.104
EBIT INT ISTITUZIONALE	2.389.341	2.399.855	1.293.194
EBIT INT COMMERCIALE	- 5.975.313	- 1.416.787	- 964.090
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 2.858	- 4.016	928
Utile ISTITUZIONALE	2.388.246	2.399.134	1.292.266
UTILE ANTE IMPOSTE	- 5.977.076	- 1.420.082	- 964.090
Imposte proforma 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	- 5.977.076	- 1.420.082	- 964.090
Utile netto	- 3.588.830	979.052	328.176

2.1.5. Indici di bilancio della BU Munizionamento e demilitarizzazione

Partendo dalla struttura degli impieghi, abbiamo la seguente situazione:

	2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di rigidità						
BAIANO	20,27%	23,99%	28,83%	-29,68%	-15,50%	-16,78%
NOCETO	62,36%	66,81%	21,62%	188,47%	-6,66%	209,05%
LIRI	11,93%	13,62%	14,99%	-20,44%	-12,42%	-9,16%
BU	41,84%	44,94%	20,94%	99,84%	-6,88%	114,61%
Indice di elasticità						
BAIANO	79,73%	76,01%	71,17%	12,03%	4,89%	6,80%
NOCETO	37,64%	33,19%	78,38%	-51,98%	13,41%	-57,66%
LIRI	88,07%	86,38%	85,01%	3,60%	1,96%	1,61%
BU	58,16%	55,06%	79,06%	-26,44%	5,62%	-30,35%
Grado di ammortamento						
BAIANO	83,92%	80,36%	75,56%	11,07%	4,44%	6,35%
NOCETO	34,91%	25,97%	51,15%	-31,76%	34,39%	-49,22%
LIRI	58,49%	73,14%	69,67%	-16,04%	-20,03%	4,99%
BU	52,16%	48,47%	64,91%	-19,65%	7,61%	-25,33%

Per quanto concerne lo specifico dell'attivo circolante invece abbiamo:

	2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di Liquidità immediata						
BAIANO	0,24%	0,00%	0,21%	13,31%	0,00%	-100,00%
NOCETO	0,05%	0,08%	75,76%	-99,93%	-37,16%	-99,90%
LIRI	78,12%	79,32%	73,86%	5,78%	-1,51%	7,40%
BU	30,68%	47,89%	62,80%	-51,15%	-35,94%	-23,75%
Indice di Liquidità totale						
BAIANO	45,15%	59,91%	52,99%	-14,79%	-24,64%	13,07%
NOCETO	115,92%	149,55%	108,17%	7,17%	-22,49%	38,26%
LIRI	89,38%	87,29%	86,08%	3,84%	2,40%	1,40%
BU	87,93%	99,76%	91,32%	-3,71%	-11,86%	9,25%
Indice di disponibilità del magazzino						
BAIANO	54,85%	40,09%	47,01%	16,67%	36,83%	-14,74%
NOCETO	-15,92%	-49,55%	-8,17%	95,00%	-67,86%	506,77%
LIRI	10,62%	12,71%	13,92%	-23,72%	-16,51%	-8,64%
BU	12,07%	0,24%	8,68%	38,96%	4971,11%	-97,26%

Bisogna fare particolare attenzione al grado di ammortamento, in quanto, benché la struttura dell'attivo fa intendere una grande disponibilità nel breve di risorse liquide, è evidente che presto saranno necessari investimenti di sviluppo o di manutenzione conservativa presso gli stabilimenti di Baiano e Fontana Liri, che sono stati già fatti a Noceto.

Come si può benissimo osservare, la BU partiva con una liquidità considerevole, che si è più che dimezzata dal 2012.

Questo è indicativo dell'incapacità di autofinanziarsi della BU che dipende principalmente dall'attività istituzionale, che come abbiamo detto ha un ciclo del circolante alto: tale situazione fa sì che l'attività sia non sostenibile finanziariamente nel lungo periodo senza un qualche supporto fintanto che AID emetta note debito per l'AD piuttosto che fatture, abbreviando i tempi di durata del ciclo del circolante.

Andiamo ora ad osservare gli indici di struttura

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Quoziente primario di struttura							
	BAIANO	-47,61%	181,30%	228,03%	-120,88%	-126,26%	-20,49%
	NOCETO	94,29%	99,28%	324,73%	-70,96%	-5,03%	-69,43%
	LIRI	791,35%	673,15%	616,88%	28,28%	17,56%	9,12%
	BU	154,43%	171,39%	380,91%	-59,46%	-9,90%	-55,00%
Quoziente primario di struttura al netto dei contributi							
	BAIANO	252,55%	-146,79%	55,89%	351,86%	-272,05%	-362,63%
	NOCETO	54,79%	64,23%	157,82%	-65,28%	-14,69%	-59,30%
	LIRI	185,76%	182,70%	180,34%	3,00%	1,67%	1,31%
	BU	110,84%	119,83%	162,84%	-31,93%	-7,50%	-26,41%
Quoziente secondario di struttura							
	BAIANO	288,69%	271,91%	228,03%	26,60%	6,17%	19,24%
	NOCETO	112,61%	99,28%	324,73%	-65,32%	13,42%	-69,43%
	LIRI	792,33%	749,29%	616,88%	28,44%	5,74%	21,46%
	BU	194,61%	185,94%	380,04%	-48,79%	4,66%	-51,07%
Quoziente di disponibilità							
	BAIANO	192,24%	498,40%	385,39%	-50,12%	-61,43%	29,32%
	NOCETO	126,40%	98,58%	269,49%	-53,09%	28,23%	-63,42%
	LIRI	1601,66%	255,92%	1129,84%	41,76%	525,85%	-77,35%
	BU	237,04%	232,36%	393,78%	-39,81%	2,01%	-40,99%

In ambiente accademico si è soliti affermare che il quoziente di struttura primario debba essere intorno al 80%, mentre il quoziente di struttura secondario tra il 120% e il 130%.

Generalmente nessuno degli stabilimenti, e quindi nemmeno la BU come aggregato, rispetta questa proporzione, sebbene a livello di BU la differenza percentuale dai risultati ottimi sia minore. Si sottolinea però che Noceto è

molto vicino ai parametri ottimali se si considera il quoziente primario al lordo dei contributi.

Inoltre bisogna fare presente che i risultati del 2014 sono molto distanti sia dalle proporzioni degli anni precedenti, sia da quelle ottimali, a causa del disavanzo di esercizio e l'iscrizione in bilancio di un fondo rischi ed oneri, tale da rendere negativi i mezzi propri di Baiano.

Generalmente comunque possiamo osservare che i mezzi propri coprono totalmente, o quasi, sia l'attivo fisso che quello a breve.

Per quanto riguarda la disponibilità, anche questa è molto alta, così come la tesoreria: il quoziente di disponibilità dovrebbe essere di poco maggiore del 100%, quello di tesoreria di poco inferiore. La causa delle percentuali così elevate consiste nei crediti vantati verso A.D. e negli ingenti depositi bancari. Questa è una situazione che troveremo di sovente anche nel caso di altri stabilimenti. Per completezza, occorre aggiungere che Noceto ha un quoziente di tesoreria maggiore di quello di disponibilità in virtù degli acconti che rendono il magazzino negativo, ed è sempre lo stabilimento che più si avvicina alla situazione ottimale

Si procede ora all'analisi della redditività.

Baiano %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	68,82	2,61	68,98	86,03	-0,02	83,28	116,48	0,00	83,97
ROP	17,45	-373,08	-6,24	-9,15	-0,02	-8,86	-9,17	0,00	-6,61
CT lordo	162,62	10,33	162,63	137,77	4,55	142,32	143,76	3,22	146,98
Glc	415,68			118,77			124,90		
ROI*	117,95	-160,15	42,20	-14,98	0,00	14,98	-16,46	0,00	12,13
RONA Norm	117,95	-160,15	42,20	-14,98	0,00	14,98	12,13	0,00	12,13
RONA Int	-29,33	-160,15	-189,49	-14,98	0,00	-14,98	-12,19	0,00	-12,19
ROE netto	-73,19	-399,19	-472,32	-28,99	0,00	-29,00	-15,11	0,00	-15,11

Noceto %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	51,70	6,95	33,55	50,48	73,71	56,31	205,21	74,16	54,61
ROP	18,43	-13,54	5,46	1,22	49,94	13,45	36,76	13,77	9,89
CT lordo	33,76	23,04	56,80	31,58	10,58	42,16	67,68	20,35	88,03
Glc	183,39			201,30			446,96		
ROI*	11,41	-5,72	5,69	0,78	10,64	11,41	111,21	12,52	38,93
RONA Norm	11,41	-5,72	5,69	0,60	8,20	8,80	4,08	1,93	6,01
RONA Int	-4,30	-5,73	-10,03	0,61	8,20	8,80	4,08	1,93	6,01
ROE netto	-4,44	-5,92	-10,35	0,61	5,94	6,54	4,08	1,40	4,99

Fontana Liri %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	97,38	27,64	72,65	96,32	33,45	74,43	107,23	17,11	69,62
ROP	64,92	-100,45	6,27	56,33	-86,84	6,48	24,94	-42,30	1,83
CT lordo	119,77	65,82	185,58	122,63	65,52	188,15	121,14	54,53	175,67
Glc	121,94			135,96			120,27		
ROI*	94,80	-80,62	14,18	93,93	-77,36	16,57	37,86	-28,91	4,02
RONA norm	25,71	-21,82	3,89	23,73	-19,54	4,19	10,66	-9,29	1,37
RONA Int	25,59	-20,27	5,32	23,73	-19,54	4,19	10,65	-9,29	1,36
ROE netto	25,58	-20,28	5,30	23,73	-19,57	4,16	10,64	-9,29	1,36

BU %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	69,18	13,14	54,73	77,19	48,44	71,26	128,79	37,67	70,29
ROP	28,21	-66,77	1,91	11,12	-25,28	3,60	9,77	-19,58	1,21
CT lordo	67,89	26,05	92,06	65,02	16,91	81,93	105,03	23,66	128,68
Glc	188,83			167,33			181,91		
ROI*	36,16	-32,84	3,32	12,09	-7,15	4,94	18,66	-8,43	2,82
RONA Norm	26,20	-23,78	2,43	7,91	-4,68	3,23	4,27	-3,17	1,10
RONA Int	9,19	-22,98	-13,79	7,92	-4,68	3,23	4,25	-3,17	1,08
ROE netto	9,19	-22,99	-13,80	7,83	-4,64	3,19	4,24	-3,16	1,08

Dall'analisi si osserva facilmente che il valore aggiunto generato dall'attività produttiva è totalmente assorbito dal costo del personale, e che tale valore aggiunto si riveli insufficiente. Il problema è che l'attività operativa commerciale distrugge valore a causa dell'eccessivo costo del personale e l'effetto leva delle altre gestioni generalmente amplifica il dato.

2.2. B.U. Navale

2.2.1. Bilancio Arsenale di Messina riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 53.529,00	-€ 26.697,00	€ 26.832,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.289.282,00	-€ 811.696,00	€ 477.586,00
Totale	€ 1.342.811,00	-€ 838.393,00	€ 504.418,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.940.436,00	-€ 2.316.598,00	€ 623.838,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 491.812,00	-€ 455.658,00	€ 36.154,00
- Altri beni	€ 306.905,00	-€ 279.683,00	€ 27.222,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 3.739.153,00	-€ 3.051.939,00	€ 687.214,00
TOTALE	€ 5.081.964,00	-€ 3.890.332,00	
Totale AF			€ 1.191.632,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.015.201,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		-
- Lavori in corso su ordinazione	€		1.830.790,00
- Prodotti finiti	€		-
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		2.845.991,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 4.572.810,00	€ -	€ 4.572.810,00
- verso Amm.Difesa	€ 2.587.906,00		€ 2.587.906,00
- verso Altri	€ 29.896,00	€ -	€ 29.896,00
- Ratei attivi	€ 5.900,00	€ -	€ 5.900,00
Totale	€		7.196.512,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		-
- Denaro e valori in cassa	€		4.185,00
Totale	€		4.185,00
totale Tesoreria	€		7.200.697,00
totale AC	€		10.046.688,00
TOTALE ATTIVO	€		11.238.320,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immobilizzazioni tecniche			
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 49.356,00	-€ 16.408,00	€ 32.948,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.153.978,00	-€ 692.098,00	€ 461.880,00
Totale	€ 1.203.334,00	-€ 708.506,00	€ 494.828,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.935.811,00	-€ 2.059.952,00	€ 875.859,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 489.057,00	-€ 435.908,00	€ 53.149,00
- Altri beni	€ 305.279,00	-€ 267.787,00	€ 37.492,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 3.730.147,00	-€ 2.763.647,00	€ 966.500,00
TOTALE	€ 4.933.481,00	-€ 3.472.153,00	
Totale AF			€ 1.461.328,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		848.465,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		-
- Lavori in corso su ordinazione	€		2.356.297,00
- Prodotti finiti	€		-
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		9.842,00
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		3.214.604,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.969.778,00	€ -	€ 1.969.778,00
- verso Amm.Difesa	€ 4.588.588,00	€ -	€ 4.588.588,00
- verso Altri	€ 16.270,00	€ -	€ 16.270,00
- Ratei attivi	€ 5.900,00	€ -	€ 5.900,00
Totale	€		6.580.536,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		-
- Denaro e valori in cassa	€		4.578,00
Totale	€		4.578,00
totale Tesoreria	€		6.585.114,00
totale AC	€		9.799.718,00
TOTALE ATTIVO	€		11.261.046,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 32.685,00	-€ 6.537,00	€ 26.148,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.096.174,00	-€ 576.700,00	€ 519.474,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 1.128.859,00	-€ 583.237,00	€ 545.622,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.709.500,00	-€ 1.750.606,00	€ 958.894,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 457.259,00	-€ 405.335,00	€ 51.926,00
- Altri beni	€ 283.694,00	-€ 257.775,00	€ 25.919,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 3.450.453,00	-€ 2.413.716,00	€ 1.036.739,00
TOTALE	€ 4.579.312,00	-€ 2.996.953,00	
Totale AF			€ 1.582.361,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.064.154,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		-
- Lavori in corso su ordinazione	€		698.960,00
- Prodotti finiti	€		-
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.763.114,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.650.769,00	€ -	€ 1.650.769,00
- verso Amm. Difesa	€ 142.383,00	€ -	€ 142.383,00
- verso Altri	€ 29.324,00	€ -	€ 29.324,00
- Ratei attivi	€ 5.900,00	€ -	€ 5.900,00
Totale	€		1.828.376,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		3.407.372,00
- Denaro e valori in cassa	€		5.020,00
Totale	€		3.412.392,00
totale Tesoreria	€		5.240.768,00
totale AC	€		7.003.882,00
TOTALE ATTIVO	€		8.586.243,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 2.899.185,00	€ 2.899.185,00	€ 2.899.185,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 1.593.302,00	-€ 838.824,00	-€ 204.552,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 4.589.540,00	€ 3.442.890,00	€ 2.876.674,00
Capitale sociale pro-forma	€ 5.895.423,00	€ 5.503.251,00	€ 5.571.307,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 2.078.335,00	€ 392.173,00	-€ 68.057,00
Totale Patrimonio netto	€ 3.817.088,00	€ 5.895.424,00	€ 5.503.250,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 900.799,00	€ 1.144.525,00	€ 1.537.007,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 2.105.481,00	€ 1.374.274,00	€ -
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 3.006.280,00	€ 2.518.799,00	€ 1.537.007,00
Totale Mezzi Propri	€ 6.823.368,00	€ 8.414.223,00	€ 7.040.257,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ 768.206,00	€ 1.144.328,00	€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ 1.567.592,00	€ -	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ 2.335.798,00	€ 1.144.328,00	€ -
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 2.013.879,00	€ 1.663.208,00	€ 1.092.975,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Debiti tributari	€ -	€ 10.735,00	€ 55.809,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 6.700,00	€ 4.234,00	€ -
- Altri debiti	€ 58.575,00	€ 24.318,00	€ 57.202,00
Fondo rischi ed Oneri		€ -	€ 340.000,00
Totale Passivo corrente	€ 2.079.154,00	€ 1.702.495,00	€ 1.545.986,00
Totale Passività	€ 4.414.952,00	€ 2.846.823,00	€ 1.545.986,00
TOTALE PASSIVO	€ 11.238.320,00	€ 11.261.046,00	€ 8.586.243,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	7.591.574	9.558.551	3.632.885
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	11.238.320	11.261.046	5.178.871
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	0	0	3.407.372
<i>Debiti Finanziari</i>	765.206	1.144.328	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	9.197.183	11.670.224	9.362.412
Subforniture interne	-	-	-
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	4.900.772	2.937.300	2.963.412
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-	-	-
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	- 525.507	1.657.337	- 663.040
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:			
- utilizzo fondi per rischi e oneri	-	340.000	-
- altri	7.700	11.730	31.524
Prodotto interno lordo	13.580.148	16.616.591	11.694.308
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	9.507.818	13.334.787	8.987.488
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	4.072.330	3.281.804	2.706.820
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	823.670	4.233.431	246.290
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	- 166.736	215.688	64.729
Subforniture interne	24.506	-	-
Servizi	4.421.877	2.254.878	1.767.592
Godimento beni di terzi	18.929	16.895	21.741
Oneri diversi di gestione	12.742	351.321	21.636
Valore Aggiunto	8.445.160	9.544.378	9.572.320
VA ISTITUZIONALE	7.174.566	8.074.519	8.677.445
VA COMMERCIALE	1.270.594	1.469.859	894.875
Personale	8.546.909	8.676.615	8.762.890
Margine operativo Lordo	- 101.749	867.763	809.430
MOL ISTITUZIONALE	1.796.642	1.928.225	2.333.918
MOL COMMERCIALE	- 1.898.391	- 1.060.462	- 1.524.488
Ammortamenti e svalutazioni	417.805	475.199	544.007
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	1.567.592	-	340.000
Reddito operativo caratteristico	- 2.087.146	392.564	- 74.577
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	1.401.068	1.578.561	1.931.492
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 3.488.214	- 1.185.997	- 2.006.069
Proventi finanziari	-	-	5.900
EBIT normalizzato	- 2.087.146	392.564	- 68.677
EBIT NORM ISTITUZIONALE	1.401.068	1.578.561	1.931.492
EBIT NORM COMMERCIALE	- 3.488.214	- 1.185.997	- 2.000.169
- proventi straordinari	11.014	-	2.004
- oneri straordinari	- 1.934	- 179	- 10
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	9.080	- 179	1.994
Ebit integrale	- 2.078.066	392.385	- 66.683
EBIT INT ISTITUZIONALE	1.410.706	1.578.203	1.933.492
EBIT INT COMMERCIALE	- 3.488.772	- 1.185.818	- 2.000.175
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 269	- 212	- 1.374
Utile ISTITUZIONALE	1.410.530	1.578.047	1.932.486
UTILE ANTE IMPOSTE	- 3.488.865	- 1.185.874	- 2.000.543
Imposte 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	- 3.488.865	- 1.185.874	- 2.000.543
Utile netto	- 2.078.335	392.173	- 68.057

2.2.2. Bilancio Corderia di Castellamare di Stabia riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immobilizzazioni tecniche			
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 394.183,00	-€ 275.219,00	€ 118.964,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 118.164,00	-€ 94.430,00	€ 23.734,00
Totale	€ 512.347,00	-€ 369.649,00	€ 142.698,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 920.986,00	-€ 862.295,00	€ 58.691,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 138.092,00	-€ 126.666,00	€ 11.426,00
- Altri beni	€ 86.324,00	-€ 78.142,00	€ 8.182,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 1.145.402,00	-€ 1.067.103,00	€ 78.299,00
TOTALE	€ 1.657.749,00	-€ 1.436.752,00	
Totale AF			€ 220.997,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		551.756,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		114.494,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		390.664,00
- Prodotti finiti	€		68.264,00
- Acconti	€		885,00
- Risconti attivi	€		15.965,00
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		745.783,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		396.245,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 217.124,00	€ -	€ 217.124,00
- verso Amm.Difesa	€ 230.563,00	€ -	€ 230.563,00
- verso Altri	€ 21.007,00	€ -	€ 21.007,00
- Ratei attivi		€ -	€ -
Totale	€		468.694,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		1.860.785,00
- Denaro e valori in cassa	€		2.765,00
Totale	€		1.863.550,00
totale Tesoreria	€		2.332.244,00
totale AC	€		2.728.489,00
TOTALE ATTIVO	€		2.949.486,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 383.624,00	-€ 225.834,00	€ 157.790,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 118.164,00	-€ 82.609,00	€ 35.555,00
Totale	€ 501.788,00	-€ 308.443,00	€ 193.345,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 911.751,00	-€ 818.275,00	€ 93.476,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 135.546,00	-€ 120.066,00	€ 15.480,00
- Altri beni	€ 80.088,00	-€ 76.080,00	€ 4.008,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 1.127.385,00	-€ 1.014.421,00	€ 112.964,00
TOTALE	€ 1.629.173,00	-€ 1.322.864,00	
Totale AF			€ 306.309,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		502.887,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		118.290,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		160.039,00
- Prodotti finiti	€		108.317,00
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		8.976,00
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		745.783,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		152.726,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 35.303,00	€ -	€ 35.303,00
- verso Amm.Difesa	€ 345.069,00	€ -	€ 345.069,00
- verso Altri	€ 7.505,00	€ -	€ 7.505,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		387.877,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		2.102.517,00
- Denaro e valori in cassa	€		4.130,00
Totale	€		2.106.647,00
totale Tesoreria	€		2.494.524,00
totale AC	€		2.647.250,00
TOTALE ATTIVO	€		2.953.559,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 258.063,00	-€ 166.513,00	€ 91.550,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 118.164,00	-€ 70.539,00	€ 47.625,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 376.227,00	-€ 237.052,00	€ 139.175,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 899.459,00	-€ 770.639,00	€ 128.820,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 123.288,00	-€ 107.867,00	€ 15.421,00
- Altri beni	€ 77.963,00	-€ 73.497,00	€ 4.466,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 3.751,00	€ -	€ 3.751,00
Totale	€ 1.104.461,00	-€ 952.003,00	€ 152.458,00
TOTALE	€ 8.015.952,00	-€ 6.172.300,00	
Totale AF			€ 291.633,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		584.152,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		122.099,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		126.781,00
- Prodotti finiti	€		94.449,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		745.783,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		181.698,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 14.236,00	€ -	€ 14.236,00
- verso Amm.Difesa	€ 246.581,00	€ -	€ 246.581,00
- verso Altri	€ 4.375,00	€ -	€ 4.375,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		265.192,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		2.529.629,00
- Denaro e valori in cassa	€		1.413,00
Totale	€		2.531.042,00
totale Tesoreria	€		2.796.234,00
totale AC	€		2.977.932,00
TOTALE ATTIVO	€		3.269.565,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 1.353.503,00	€ 1.353.503,00	€ 1.353.503,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 777.175,00	-€ 439.647,00	-€ 287.384,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 1.661.901,00	€ 1.564.107,00	€ 1.519.168,00
Capitale sociale pro-forma	€ 2.238.229,00	€ 2.477.963,00	€ 2.585.287,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 118.567,00	-€ 239.734,00	-€ 107.324,00
Totale Patrimonio netto	€ 2.119.662,00	€ 2.238.229,00	€ 2.477.963,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 131.626,00	€ 191.019,00	€ 268.539,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 53.010,00	€ 56.982,00	€ 43.637,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 184.636,00	€ 248.001,00	€ 312.176,00
Totale Mezzi Propri	€ 2.304.298,00	€ 2.486.230,00	€ 2.790.139,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ -	€ -	€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ -	€ -	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ -	€ -	€ -
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 233.212,00	€ 225.512,00	€ 316.306,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ 409.299,00	€ 240.000,00	€ 160.000,00
- Debiti tributari	€ -	€ 405,00	€ 2.710,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 660,00	€ 348,00	€ -
- Altri debiti	€ 2.017,00	€ 1.064,00	€ 410,00
Fondo rischi ed Oneri	€ -	€ -	€ -
Totale Passivo corrente	€ 645.188,00	€ 467.329,00	€ 479.426,00
Totale Passività	€ 645.188,00	€ 467.329,00	€ 479.426,00
TOTALE PASSIVO	€ 2.949.486,00	€ 2.953.559,00	€ 3.269.565,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	443.513	383.713	260.510
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	1.834.484	1.596.825	1.485.719
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	1.860.785	2.102.517	2.523.629
<i>Debiti Finanziari</i>	0	0	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	2.785.709	3.305.881	3.229.417
Subforniture interne	57.717	-	-
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	494.725	73.050	59.407
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	- 43.849	10.060	48.873
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	230.624	33.258	-
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:			
- utilizzo fondi per rischi e oneri	-	-	-
- altri	-	38.000	3.510
Prodotto interno lordo	3.524.926	3.460.249	3.341.207
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	3.123.217	3.371.338	3.283.324
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	401.709	88.911	57.883
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	443.706	270.618	137.699
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	- 48.869	81.266	84.010
Subforniture interne	50.587	674	1.288
Servizi	596.103	349.518	386.009
Godimento beni di terzi	1.919	1.899	5.242
Oneri diversi di gestione	15.946	13.613	50.167
Valore Aggiunto	2.465.534	2.742.661	2.676.792
VA ISTITUZIONALE	2.339.026	2.720.425	2.698.780
VA COMMERCIALE	126.508	22.236	21.988
Personale	2.469.777	2.852.637	2.656.039
Margine operativo Lordo	- 4.243	- 109.976	20.753
MOL ISTITUZIONALE	725.248	280.209	797.174
MOL COMMERCIALE	- 729.491	- 390.185	- 776.421
Ammortamenti e svalutazioni	113.888	133.821	127.418
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	-	-	-
Reddito operativo caratteristico	- 118.131	- 243.797	- 106.665
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	611.360	146.388	703.882
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 729.491	- 390.185	- 810.547
Proventi finanziari	-	-	-
EBIT normalizzato	- 118.131	- 243.797	- 106.665
EBIT NORM ISTITUZIONALE	611.360	146.388	703.882
EBIT NORM COMMERCIALE	- 729.491	- 390.185	- 810.547
- proventi straordinari	-	4.597	-
- oneri straordinari	-	-	-
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	<i>-</i>	<i>4.597</i>	<i>-</i>
Ebit integrale	- 118.131	- 239.200	- 106.665
EBIT INT ISTITUZIONALE	611.360	150.661	703.882
EBIT INT COMMERCIALE	- 729.491	- 389.861	- 810.547
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 436	- 534	- 659
Utile ISTITUZIONALE	611.075	150.204	703.400
UTILE ANTE IMPOSTE	- 729.642	- 389.938	- 810.724
Imposte 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	- 729.642	- 389.938	- 810.724
Utile netto	118.567	239.734	107.324

2.2.3. BU: Bilancio consolidato riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immobilizzazioni tecniche			
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 447.712,00	-€ 301.916,00	€ 145.796,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.407.446,00	-€ 906.126,00	€ 501.320,00
Totale			€ 647.116,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 3.861.422,00	-€ 3.178.893,00	€ 682.529,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 629.904,00	-€ 582.324,00	€ 47.580,00
- Altri beni	€ 393.229,00	-€ 357.825,00	€ 35.404,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 4.884.555,00	-€ 4.119.042,00	€ 765.513,00
TOTALE	€ 6.292.001,00	-€ 5.025.168,00	
Totale AF			€ 1.412.629,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.566.957,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		114.494,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		2.221.454,00
- Prodotti finiti	€		68.264,00
- Acconti	€		885,00
- Risconti attivi	€		15.965,00
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		745.783,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		3.242.236,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 4.789.934,00	€ -	€ 4.789.934,00
- verso Amm.Difesa	€ 2.818.469,00	€ -	€ 2.818.469,00
- verso Altri	€ 50.903,00	€ -	€ 50.903,00
- Ratei attivi	€ 5.900,00	€ -	€ 5.900,00
Totale	€		7.665.206,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		1.092.579,00
- Denaro e valori in cassa	€		6.950,00
Totale	€		1.099.529,00
totale Tesoreria	€		8.764.735,00
totale AC	€		12.006.971,00
TOTALE ATTIVO	€		13.419.600,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 432.980,00	€ 242.242,00	€ 190.738,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.272.142,00	€ 774.707,00	€ 497.435,00
Totale	€ 1.705.122,00	€ 1.016.949,00	€ 688.173,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 3.847.562,00	€ 2.878.227,00	€ 969.335,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 624.603,00	€ 555.974,00	€ 68.629,00
- Altri beni	€ 385.367,00	€ 343.867,00	€ 41.500,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 4.857.532,00	€ 3.778.068,00	€ 1.079.464,00
TOTALE	€ 6.562.654,00	€ 4.795.017,00	
Totale AF			€ 1.767.637,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.351.352,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		118.290,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		2.516.336,00
- Prodotti finiti	€		108.317,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		18.818,00
- (Acconti Ministero Difesa)	€		745.783,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		3.367.330,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 2.005.081,00	€ -	€ 2.005.081,00
- verso Amm.Difesa	€ 4.933.657,00	€ -	€ 4.933.657,00
- verso Altri	€ 23.775,00	€ -	€ 23.775,00
- Ratei attivi	€ 5.900,00	€ -	€ 5.900,00
Totale	€		6.968.413,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		958.189,00
- Denaro e valori in cassa	€		8.708,00
Totale	€		966.897,00
totale Tesoreria	€		7.935.310,00
totale AC	€		11.302.640,00
TOTALE ATTIVO	€		13.070.277,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 290.748,00	-€ 173.050,00	€ 117.698,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.214.338,00	-€ 647.239,00	€ 567.099,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 1.505.086,00	-€ 820.289,00	€ 684.797,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 3.608.959,00	-€ 2.521.245,00	€ 1.087.714,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 580.547,00	-€ 513.202,00	€ 67.347,00
- Altri beni	€ 361.657,00	-€ 331.272,00	€ 30.385,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 3.751,00	€ -	€ 3.751,00
Totale	€ 4.554.914,00	-€ 3.365.719,00	€ 1.189.197,00
TOTALE	€ 6.060.000,00	-€ 4.186.008,00	
Totale AF			€ 1.873.994,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.648.306,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		122.099,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		825.741,00
- Prodotti finiti	€		94.449,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		745.783,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.944.812,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.665.005,00	€ -	€ 1.665.005,00
- verso Amm.Difesa	€ 388.964,00	€ -	€ 388.964,00
- verso Altri	€ 33.699,00	€ -	€ 33.699,00
- Ratei attivi	€ 5.900,00	€ -	€ 5.900,00
Totale	€		2.093.568,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		5.937.001,00
- Denaro e valori in cassa	€		6.433,00
Totale	€		5.943.434,00
totale Tesoreria	€		8.037.002,00
totale AC	€		9.981.814,00
TOTALE ATTIVO	€		11.855.808,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 4.252.688,00	€ 4.252.688,00	€ 4.252.688,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 2.370.477,00	-€ 1.278.471,00	-€ 491.936,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 6.251.441,00	€ 5.006.997,00	€ 4.395.842,00
Capitale sociale pro-forma	€ 8.133.652,00	€ 7.981.214,00	€ 8.156.594,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 2.196.902,00	€ 152.439,00	-€ 175.381,00
Totale Patrimonio netto	€ 5.936.750,00	€ 8.133.653,00	€ 7.981.213,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 1.032.425,00	€ 1.335.544,00	€ 1.805.546,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 2.158.491,00	€ 1.431.256,00	€ 43.637,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 3.190.916,00	€ 2.766.800,00	€ 1.849.183,00
Totale Mezzi Propri	€ 9.127.666,00	€ 10.900.453,00	€ 9.830.396,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ -	€ -	€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ 1.567.592,00	€ -	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ 1.567.592,00	€ -	€ -
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 2.247.091,00	€ 1.888.720,00	€ 1.409.281,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ 409.299,00	€ 240.000,00	€ 160.000,00
- Debiti tributari	€ -	€ 11.140,00	€ 58.519,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 7.360,00	€ 4.582,00	€ -
- Altri debiti	€ 60.592,00	€ 25.382,00	€ 57.612,00
Fondo rischi ed Oneri	€ -	€ -	€ 340.000,00
Totale Passivo corrente	€ 2.724.342,00	€ 2.169.824,00	€ 2.025.412,00
Totale Passività	€ 4.291.934,00	€ 2.169.824,00	€ 2.025.412,00
TOTALE PASSIVO	€ 13.419.600,00	€ 13.070.277,00	€ 11.855.808,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	8.035.087	9.942.264	3.893.395
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	13.072.804	12.857.871	6.664.590
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	1.092.579	958.189	5.937.001
<i>Debiti Finanziari</i>	0	0	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore di costo)	11.982.892	20.437.530	21.731.101
Subforniture interne	57.717	1.175.384	1.059.314
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	5.395.497	5.671.149	4.749.863
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	- 43.849	2.029	26.137
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	- 294.883	- 116.642	- 346.837
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:			
- utilizzo fondi per rischi e oneri	-	1.035.936	538.633
- altri	7.700	115.425	88.211
Prodotto interno lordo	17.105.074	28.347.652	27.846.422
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	12.631.035	22.716.483	22.922.272
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	4.474.039	5.631.169	4.924.150
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	1.267.376	2.101.337	2.694.608
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	- 215.605	136.147	- 272.812
Subforniture interne	75.093	1.173.996	1.071.617
Servizi	5.017.980	5.428.516	5.399.061
Godimento beni di terzi	20.848	18.566	32.052
Oneri diversi di gestione	28.688	95.097	91.916
Valore Aggiunto	10.910.694	19.367.152	18.829.980
VA ISTITUZIONALE	9.513.592	16.649.593	16.975.114
VA COMMERCIALE	1.397.102	2.717.559	1.854.866
Personale	11.016.686	16.042.087	16.690.106
Margine operativo Lordo	- 105.992	3.325.065	2.139.874
MOL ISTITUZIONALE	2.521.890	4.491.070	2.606.567
MOL COMMERCIALE	- 2.627.882	- 1.166.005	- 466.693
Ammortamenti e svalutazioni	1.569.630	2.016.002	1.582.075
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	33.370	-	-
Altri accantonamenti	-	329.682	234.828
Reddito operativo caratteristico	624.616	979.381	322.971
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	6.811.831	2.397.584	1.287.061
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 6.187.215	- 1.418.203	- 964.090
Proventi finanziari	6.184	367	10.409
EBIT normalizzato	630.800	979.748	333.380
EBIT NORM ISTITUZIONALE	6.811.831	2.397.584	1.297.470
EBIT NORM COMMERCIALE	- 6.181.031	- 1.417.836	- 964.090
- proventi straordinari	209.082	3.384	-
- oneri straordinari	- 4.425.854	-	- 4.276
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	<i>- 4.216.772</i>	<i>3.384</i>	<i>- 4.276</i>
Ebit integrale	- 3.585.972	983.132	329.104
EBIT INT ISTITUZIONALE	2.389.341	1.573.844	1.293.194
EBIT INT COMMERCIALE	- 5.975.313	- 3.068.764	- 964.090
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 2.858	- 4.016	- 928
Utile ISTITUZIONALE	2.388.246	2.399.134	1.292.266
UTILE ANTE IMPOSTE	- 5.977.076	- 1.420.082	- 964.090
Imposte proforma 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	- 5.977.076	- 1.420.082	- 964.090
Utile netto	- 3.588.830	979.052	328.176

2.2.4. Indici di bilancio della BU Navale

Indici di composizione dell'attivo degli impieghi

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di rigidità							
	Messina	10,60%	12,98%	18,43%	-42,46%	-42,46%	-29,58%
	Castella	7,49%	10,37%	8,92%	-16,00%	-16,00%	16,27%
	BU	10,53%	13,52%	15,81%	-33,40%	-33,40%	-14,44%
Indice di elasticità							
	Messina	89,40%	87,02%	81,57%	9,59%	9,59%	6,68%
	Castella	92,51%	89,63%	91,08%	1,57%	1,57%	-1,59%
	BU	89,47%	86,48%	84,19%	6,27%	6,27%	2,71%
Grado di ammortamento							
	Messina	76,55%	70,38%	69,08%	10,82%	10,82%	1,89%
	Castella	86,67%	81,20%	77,00%	12,56%	12,56%	5,45%
	BU	79,87%	73,07%	69,08%	15,62%	15,62%	5,78%

Indici di composizione dell'attivo circolante

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di Liquidità immediata							
	Messina	0,06%	0,07%	0,05%	24,41%	24,41%	48,82%
	Castella	68,30%	79,58%	84,99%	-19,64%	-19,64%	-6,37%
	BU	9,16%	8,55%	59,54%	-84,62%	-84,62%	-85,63%
Indice di Liquidità totale							
	Messina	71,67%	67,20%	74,83%	-4,22%	-4,22%	-10,20%
	Castella	94,23%	94,23%	80,52%	17,03%	17,03%	17,03%
	BU	73,00%	70,21%	80,52%	-9,34%	-9,34%	-12,80%
Indice di disponibilità del magazzino							
	Messina	28,33%	32,80%	25,17%	12,53%	12,53%	30,31%
	Castella	5,77%	5,77%	19,48%	-70,39%	-70,39%	-70,39%
	BU	27,00%	29,79%	19,48%	38,59%	38,59%	52,91%

Anche in questo caso bisogna fare particolare attenzione al grado di ammortamento, in quanto evidente che presto saranno necessari investimenti di sviluppo o di manutenzione conservativa.

A differenza della precedente BU, in questo caso l'unico stabilimento dotato di ingente liquidità immediata è quello di Castellamare, mentre l'Arsenale di Messina ne è pressoché privo, ma compensa con una

consistente liquidità differita, dato il valore dei crediti, e una consistente disponibilità di magazzino, date le lavorazioni in corso.

Indici di struttura

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Quoziente primario di struttura							
	Messina	572,61%	575,79%	444,92%	28,70%	28,70%	29,41%
	Castella	1042,68%	811,67%	956,73%	8,98%	8,98%	-15,16%
	BU	646,15%	616,67%	524,57%	23,18%	23,18%	17,56%
Quoziente primario di struttura al netto dei risconti							
	Messina	168,78%	217,94%	171,25%	-1,44%	-1,44%	27,26%
	Castella	189,57%	186,31%	188,23%	0,71%	0,71%	-1,02%
	BU	176,21%	178,27%	176,52%	-0,18%	-0,18%	0,99%
Quoziente secondario di struttura							
	Messina	768,62%	654,10%	444,92%	72,76%	72,76%	47,01%
	Castella	1042,68%	811,67%	956,73%	8,98%	8,98%	-15,16%
	BU	811,50%	681,41%	524,57%	54,70%	54,70%	29,90%
Quoziente di disponibilità							
	Messina	483,21%	575,61%	453,04%	6,66%	6,66%	27,06%
	Castella	422,90%	566,46%	621,15%	-31,92%	-31,92%	-8,80%
	BU	468,93%	573,64%	492,83%	-4,85%	-4,85%	16,40%
Quoziente di tesoreria							
	Messina	346,33%	386,79%	338,99%	2,16%	2,16%	14,10%
	Castella	361,48%	533,78%	583,25%	-38,02%	-38,02%	-8,48%
	BU	321,72%	365,71%	396,81%	-18,92%	-18,92%	-7,84%

Per quanto riguarda la copertura degli impieghi tramite le fonti, anche in questo caso, sia a livello di singolo stabilimento, sia a livello di BU, si riscontra che il valore dei quozienti sia superiore ai valori definiti accettabili.

L'analisi della redditività che segue lascia intravedere una serie crisi degli stabilimenti per quanto riguarda l'attività commerciale dovuta ai ROI negativi indicativi di un bisogno di rivedere la struttura dei costi, in particolare le dimensioni dell'organici appaiono sovradimensionati rispetto al *business*.

Messina %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	75,46	31,20	62,19	60,55	44,79	57,44	96,55	33,06	81,85
ROP	14,74	-85,66	-15,37	11,84	-36,14	2,36	21,49	-74,11	-0,64
CT lordo	84,60	36,24	120,84	118,42	29,14	147,56	173,54	52,27	225,81
Glc	148,04			117,81			142,56		
ROI*	18,46	-45,95	-27,49	16,51	-12,41	4,11	53,17	-55,22	-2,05
RONA Norm	18,46	-45,95	-27,49	16,51	-12,41	4,11	27,43	-28,41	-0,98
RONA Int	18,58	-45,96	-27,37	16,51	-12,41	4,11	27,46	-28,41	-0,95
ROE netto	51,27	-126,82	-75,55	40,85	-30,70	10,16	27,45	-28,42	-0,95

Castella. %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	74,89	31,49	69,95	80,69	25,01	79,26	82,20	-37,99	80,11
ROP	19,57	-181,60	-3,35	4,34	-438,85	-7,05	21,44	-1400,32	-3,19
CT lordo	170,25	21,90	192,15	211,13	5,57	216,70	220,99	3,90	224,89
Glc	413,63			416,15			570,31		
ROI*	137,84	-164,48	-26,64	38,15	-101,69	-63,54	270,19	-311,14	-40,94
RONA Norm	26,53	-31,66	-5,13	5,89	-15,69	-9,81	25,28	-29,11	-3,83
RONA Int	26,53	-31,66	-5,13	6,06	-101,69	-9,81	25,28	-29,11	-3,83
ROE netto	26,52	-31,66	-5,15	6,04	-101,71	-9,83	25,26	-29,12	-3,83

BU %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	75,32	31,23	63,79	64,62	44,27	61,20	92,71	31,57	81,47
ROP	15,93	-94,27	-12,89	10,33	-46,76	0,74	21,48	-101,88	-1,21
CT lordo	96,62	34,22	130,84	129,93	26,22	156,14	184,12	41,48	225,60
Glc	162,70			129,33			171,18		
ROI*	25,05	-52,49	-27,45	17,35	-15,85	1,50	67,69	-72,34	-4,66
RONA Norm	22,05	-46,21	-24,16	15,82	-14,46	1,36	26,81	-28,59	-1,78
RONA Int	22,15	-46,21	-24,06	15,86	-15,85	1,36	26,83	-28,59	-1,76
ROE netto	22,15	-46,22	-24,07	15,85	-15,85	1,36	26,81	-28,60	-1,76

2.3. BU valorizzazione mezzi terrestri e aerei

2.3.1 Bilancio Torre Annunziata riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 104.173,00	-€ 45.348,00	€ 58.825,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 289.005,00	-€ 123.958,00	€ 165.047,00
Totale	€ 393.178,00	-€ 169.306,00	€ 223.872,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.267.708,00	-€ 1.814.571,00	€ 453.137,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 517.323,00	-€ 478.131,00	€ 39.192,00
- Altri beni	€ 178.518,00	-€ 168.998,00	€ 9.520,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 2.963.549,00	-€ 2.461.700,00	€ 501.849,00
TOTALE	€ 3.356.727,00	-€ 2.631.006,00	
Totale AF			€ 725.721,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		6.003.275,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		320,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		-
- Prodotti finiti	€		696.073,00
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	-€		862.525,00
Totale	€		5.837.143,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 480.505,00	€ -	€ 480.505,00
- verso Amm.Difesa	€ 8.685,00		€ 8.685,00
- verso Altri	€ 14.970,00	€ -	€ 14.970,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		504.160,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		-
- Denaro e valori in cassa	€		1.188,00
Totale	€		1.188,00
totale Tesoreria	€		505.348,00
totale AC	€		6.342.491,00
TOTALE ATTIVO	€		7.068.212,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 91.641,00	€ 25.026,00	€ 66.615,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 278.188,00	€ 95.057,00	€ 183.131,00
Totale	€ 369.829,00	€ 120.083,00	€ 249.746,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.256.181,00	€ 1.685.670,00	€ 570.511,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 516.030,00	€ 445.077,00	€ 70.953,00
- Altri beni	€ 177.093,00	€ 162.007,00	€ 15.086,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 2.949.304,00	€ 2.292.754,00	€ 656.550,00
TOTALE	€ 3.319.133,00	€ 2.412.837,00	
Totale AF			€ 906.296,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.707.998,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		320,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		18.115,00
- Prodotti finiti	€		795.533,00
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		2.521.966,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 188.369,00	€ -	€ 188.369,00
- verso Amm.Difesa	€ 85.829,00	€ -	€ 85.829,00
- verso Altri	€ 26.689,00	€ -	€ 26.689,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		300.887,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		-
- Denaro e valori in cassa	€		4.347,00
Totale	€		4.347,00
totale Tesoreria	€		305.234,00
totale AC	€		2.827.200,00
TOTALE ATTIVO	€		3.733.496,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 40.280,00	-€ 13.049,00	€ 27.231,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 2.800,00	€ -	€ 2.800,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 275.388,00	-€ 67.238,00	€ 208.150,00
Totale	€ 318.468,00	-€ 80.287,00	€ 238.181,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 2.244.900,00	-€ 1.521.255,00	€ 723.645,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 485.164,00	-€ 417.244,00	€ 67.920,00
- Altri beni	€ 173.007,00	-€ 152.386,00	€ 20.621,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.272,00	€ -	€ 1.272,00
Totale	€ 2.904.343,00	-€ 2.090.885,00	€ 813.458,00
TOTALE	€ 3.222.811,00	-€ 2.171.172,00	
Totale AF			€ 1.051.639,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		870.875,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		11.000,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		-
- Prodotti finiti	€		526.847,00
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.408.722,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 22.000,00	€ -	€ 22.000,00
- verso Amm.Difesa	€ 60.225,00	€ -	€ 60.225,00
- verso Altri	€ 49.878,00	€ -	€ 49.878,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		132.103,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		330.573,00
- Denaro e valori in cassa	€		3.799,00
Totale	€		334.372,00
totale Tesoreria	€		466.475,00
totale AC	€		1.875.197,00
TOTALE ATTIVO	€		2.926.836,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 2.164.247,00	€ 2.164.247,00	€ 2.164.247,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 1.628.153,00	-€ 1.073.198,00	-€ 628.861,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 642.013,00	€ 209.522,00	€ 49.302,00
Capitale sociale pro-forma	€ 1.178.107,00	€ 1.300.571,00	€ 1.584.688,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 414.345,00	-€ 122.463,00	-€ 284.118,00
Totale Patrimonio netto	€ 763.762,00	€ 1.178.108,00	€ 1.300.570,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 538.588,00	€ 689.462,00	€ 868.726,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 122.749,00	€ 130.802,00	€ 140.645,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 661.337,00	€ 820.264,00	€ 1.009.371,00
Totale Mezzi Propri	€ 1.425.099,00	€ 1.998.372,00	€ 2.309.941,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ 914.450,00	€ 1.227.788,00	€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ -	€ -	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ 914.450,00	€ 1.227.788,00	€ -
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 739.370,00	€ 505.253,00	€ 616.280,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ 3.978.958,00	€ -	€ -
- Debiti tributari	€ 509,00	€ 701,00	€ 615,00
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 17,00	€ 341,00	€ -
- Altri debiti	€ 9.474,00	€ 1.041,00	€ -
Fondo rischi ed Oneri	€ 335,00	€ -	€ -
Totale Passivo corrente	€ 4.728.663,00	€ 507.336,00	€ 616.895,00
Totale Passività	€ 5.643.113,00	€ 1.735.124,00	€ 616.895,00
TOTALE PASSIVO	€ 7.068.212,00	€ 3.733.496,00	€ 2.926.836,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	2.287.624	1.998.372	1.979.368
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	7.930.737	3.733.496	2.596.263
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	0	0	330.573
<i>Debiti Finanziari</i>	914.450	1.227.788	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	6.575.780	6.992.804	7.384.860
Subforniture interne	-	5.478	13.239
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	2.708.333	740.596	-
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	- 99.459	258.005	528.847
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	- 18.115	18.115	-
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:			
- utilizzo fondi per rischi e oneri	71.142	-	-
- altri	-	3.113	309.834
Prodotto interno lordo	9.237.681	8.018.111	8.236.780
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	6.557.666	7.017.345	7.398.099
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	2.680.015	1.000.766	838.681
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	6.675.212	1.202.627	551.900
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	- 4.295.277	- 837.123	- 42.242
Subforniture interne	8.418	8.322	936
Servizi	432.809	610.068	716.665
Godimento beni di terzi	2.300	2.483	2.504
Oneri diversi di gestione	139.001	144.089	159.458
Valore Aggiunto	6.275.218	6.887.645	6.847.559
VA ISTITUZIONALE	10.514.869	7.665.595	6.895.310
VA COMMERCIALE	- 4.239.651	- 777.950	- 47.751
Personale	6.408.111	6.687.183	6.895.478
Margine operativo Lordo	- 132.893	200.462	- 47.919
MOL ISTITUZIONALE	9.334.495	5.147.936	1.786.911
MOL COMMERCIALE	- 9.467.388	- 4.947.474	- 1.834.830
Ammortamenti e svalutazioni	218.804	241.666	236.790
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	71.142	82.000	-
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	-	-	-
Reddito operativo caratteristico	- 422.839	- 123.204	- 284.709
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	9.244.406	5.020.751	1.716.190
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	- 9.667.245	- 5.143.955	- 2.000.899
Proventi finanziari	52	634	717
EBIT normalizzato	- 422.787	- 122.570	- 283.992
EBIT NORM ISTITUZIONALE	9.244.458	5.020.764	1.716.177
EBIT NORM COMMERCIALE	- 9.667.245	- 5.143.334	- 2.000.169
- proventi straordinari	10.987	126	126
- oneri straordinari	- 2.545	-	-
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	8.442	126	126
Ebit integrale	- 414.345	- 122.444	- 283.866
EBIT INT ISTITUZIONALE	9.241.913	5.020.890	1.716.309
EBIT INT COMMERCIALE	- 9.656.258	- 5.143.334	- 2.000.175
Interessi e altri oneri finanziari da altri	-	19	252
Utile ISTITUZIONALE	9.241.913	5.020.883	1.716.124
UTILE ANTE IMPOSTE	- 9.656.258	- 5.143.346	- 2.000.242
Imposte 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	- 9.656.258	- 5.143.346	- 2.000.242
Utile netto	- 414.345	- 122.463	- 284.118

2.3.2. Indici di bilancio dello stabilimento

Indici di composizione dell'attivo

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di rigidità							
	BU	10,27%	24,27%	35,93%	-71,42%	-57,70%	-32,44%
Indice di elasticità							
	BU	89,73%	75,73%	64,07%	40,06%	18,50%	18,19%
Grado di ammortamento							
	BU	78,38%	72,69%	67,37%	16,34%	7,82%	7,91%

Composizione dell'attivo circolante

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di Liquidità immediata							
	BU	0,02%	0,15%	17,83%	-99,89%	-87,82%	-99,14%
Indice di Liquidità totale							
	BU	7,97%	10,80%	24,88%	-67,97%	-26,20%	-56,60%
Indice di disponibilità del magazzino							
	BU	92,03%	89,20%	75,12%	22,51%	3,17%	18,74%

Nel caso di questa BU la criticità è posta nel magazzino, la cui incidenza è incrementata nel tempo.

L'attivo fisso è decisamente molto basso, ed inoltre il grado di ammortamento è molto elevato. Questo è causato dalla riconfigurazione dello stabilimento da centro di munizionamento a centro di demolizione e *revamping*

Si osserva ora come sia stato finanziato l'attivo con gli indici di struttura.

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%
Quoziente primario di struttura al netto dei contributi						
	BU	4,98%	23,07%	19,14%	-73,98%	-78,41%
Quoziente primario di struttura						
	BU	196,37%	450,41%	314,80%	-37,62%	-56,40%
Quoziente secondario di struttura						
	BU	322,38%	485,88%	314,80%	2,41%	-33,65%
Quoziente di disponibilità						
	BU	134,13%	557,26%	303,97%	-55,87%	-75,93%
Quoziente di tesoreria						
	BU	10,69%	60,16%	75,62%	-85,87%	-82,24%
Grado di dipendenza dal magazzino						
	BU	138,21%	1247,87%	936,53%	-85,24%	-88,92%

La BU, come abbiamo visto dal bilancio, è fortemente in perdita, quindi l'abbassamento del quoziente primario non è dato solo dall'esiguo attivo fisso, ma anche dalla perdita considerevole registrata.

La BU ha un valore di magazzino molto alto, facendo sì che la maggior parte delle passività a breve debba essere coperta dalla liquidazione di questo, registrando una dipendenza superiore al 100% nel 2014, molto diminuita rispetto ai valori degli anni passati intorno al 1000%, costringendo lo stabilimento a ricorrere alla liquidità messa a disposizione dalla Sede Centrale per far fronte alle proprie passività.

Questo è dato dal fatto che i mezzi, per essere rimessi a nuovo, non solo richiedono lunghi tempi di "trasformazione", ma anche lunghi tempi per trovare acquirenti per i lotti ceduti in blocco.

Il gran fabbisogno finanziario e l'estrema rischiosità del BU già di per sé rendono l'attività anti-economica, ma il mantenimento è scelta obbligata dato il pagamento in permuta da parte dell'A.D.

Torre Ann. %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	160,34	-158,20	67,93	109,24	-77,74	85,90	93,20	-5,69	83,13
ROP	140,97	-360,72	-4,58	71,55	-514,00	-1,54	23,20	-238,58	-3,46
CT lordo	82,69	33,79	116,48	187,96	26,81	214,76	284,95	32,30	317,26
Glc	346,68			186,83			131,17		
ROI*	404,11	-422,59	-18,48	251,24	-257,41	-6,17	86,70	-101,09	-14,38
RONA Norm	404,11	-422,59	-18,48	251,24	-257,38	-6,13	86,70	-101,05	-14,35
RONA Int	404,00	-422,11	-18,11	251,25	-257,38	-6,13	86,71	-101,05	-14,34
ROE netto	648,51	-677,59	-29,07	158,10	-161,96	-3,86	51,84	-60,42	-8,57

Oltretutto lo stabilimento non è stato neanche in grado di creare valore aggiunto. L'attività istituzionale è in positivo solo grazie ai corposi contributi, mentre l'attività commerciale non è in grado di fronteggiare le proprie spese operative, presentando un valore aggiunto fortemente negativo.

2.4. Stabilimento Grafico di Gaeta – Centro di Dematerializzazione

2.4.1. Bilancio Gaeta riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 265.603,00	-€ 100.318,00	€ 165.285,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 622.672,00	-€ 276.141,00	€ 346.531,00
Totale	€ 888.275,00	-€ 376.459,00	€ 511.816,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 121.597,00	-€ 65.522,00	€ 56.075,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 26.296,00	-€ 17.024,00	€ 9.272,00
- Altri beni	€ 246.316,00	-€ 217.515,00	€ 28.801,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 394.209,00	-€ 300.061,00	€ 94.148,00
TOTALE	€ 1.282.484,00	-€ 676.520,00	
Totale AF			€ 605.964,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		165.822,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		-
- Lavori in corso su ordinazione	€		11.642.003,00
- Prodotti finiti	€		-
- Acconti	€		-
- Risconti attivi	€		1.586,00
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		7.413.478,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		4.395.933,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 99,00	€ -	€ 99,00
- verso Amm.Difesa	€ 3.263.862,00	€ -	€ 3.263.862,00
- verso Altri	€ 672,00	€ -	€ 672,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		3.264.633,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		1.265.322,00
- Denaro e valori in cassa	€		2.232,00
Totale	€		1.267.554,00
totale Tesoreria	€		4.532.187,00
totale AC	€		8.928.120,00
TOTALE ATTIVO	€		9.534.084,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 316.078,00	-€ 75.013,00	€ 241.065,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 647.664,00	-€ 218.872,00	€ 428.792,00
Totale	€ 963.742,00	-€ 293.885,00	€ 669.857,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 1.255.468,00	-€ 1.094.101,00	€ 161.367,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 65.398,00	-€ 53.916,00	€ 11.482,00
- Altri beni	€ 289.563,00	-€ 275.096,00	€ 14.467,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 1.610.429,00	-€ 1.423.113,00	€ 187.316,00
TOTALE	€ 2.574.171,00	-€ 1.716.998,00	
Totale AF			€ 857.173,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		179.474,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		-
- Lavori in corso su ordinazione	€		6.897.745,00
- Prodotti finiti	€		-
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		1.577,00
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		5.265.936,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		1.812.860,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 640,00	€ -	€ 640,00
- verso Amm.Difesa	€ 2.192.981,00	€ -	€ 2.192.981,00
- verso Altri	€ 159,00	€ -	€ 159,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		2.193.780,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		2.248.169,00
- Denaro e valori in cassa	€		793,00
Totale	€		2.248.962,00
totale Tesoreria	€		4.442.742,00
totale AC	€		6.255.602,00
TOTALE ATTIVO	€		7.112.775,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 35.878,00	-€ 30.675,00	€ 5.203,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 826.216,00	€ -	€ 826.216,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 560.741,00	-€ 155.222,00	€ 405.519,00
Totale	€ 1.422.835,00	-€ 185.897,00	€ 1.236.938,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 1.305.140,00	-€ 1.056.530,00	€ 248.610,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 65.398,00	-€ 51.621,00	€ 13.777,00
- Altri beni	€ 280.396,00	-€ 270.794,00	€ 9.602,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 1.650.934,00	-€ 1.378.945,00	€ 271.989,00
TOTALE	€ 3.073.769,00	-€ 1.564.842,00	
Totale AF			€ 1.508.927,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		203.752,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		-
- Lavori in corso su ordinazione	€		2.977.914,00
- Prodotti finiti	€		-
-Acconti	€		-
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		1.058.020,00
- (Acconti da clienti)	€		-
Totale	€		2.123.646,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ -	€ -	€ -
- verso Amm. Difesa	€ 345.870,00	€ -	€ 345.870,00
- verso Altri	€ -	€ -	€ -
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		345.870,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		244.205,00
- Denaro e valori in cassa	€		1.952,00
Totale	€		246.157,00
totale Tesoreria	€		592.027,00
totale AC	€		2.715.673,00
TOTALE ATTIVO	€		4.224.600,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 1.463.901,00	€ 1.463.901,00	€ 1.463.901,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 931.323,00	-€ 340.814,00	€ 14.276,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 919.982,00	€ 815.611,00	€ 499.830,00
Capitale sociale pro-forma	€ 1.452.560,00	€ 1.938.698,00	€ 1.978.007,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	-€ 4.556.148,00	-€ 486.137,00	-€ 39.309,00
Totale Patrimonio netto	-€ 3.103.588,00	€ 1.452.561,00	€ 1.938.698,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 2.425.766,00	€ 2.578.433,00	€ 637.925,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 2.861.127,00	€ 1.181.461,00	€ 70.097,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 5.286.893,00	€ 3.759.894,00	€ 708.022,00
Totale Mezzi Propri	€ 2.183.305,00	€ 5.212.455,00	€ 2.646.720,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ -	€ -	€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ 4.085.480,00	€ -	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ 4.085.480,00	€ -	€ -
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 3.248.045,00	€ 1.893.403,00	€ 1.559.609,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ -	€ -	€ 2.185,00
- Debiti tributari	€ 2.912,00	€ -	€ -
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 2.889,00	€ 563,00	€ -
- Altri debiti	€ 11.453,00	€ 6.354,00	€ 16.086,00
Fondo rischi ed Oneri	€ -	€ -	€ -
Totale Passivo corrente	€ 3.265.299,00	€ 1.900.320,00	€ 1.577.880,00
Totale Passività	€ 7.350.779,00	€ 1.900.320,00	€ 1.577.880,00
TOTALE PASSIVO	€ 9.534.084,00	€ 7.112.775,00	€ 4.224.600,00

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	917.983	2.964.286	2.402.515
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	15.682.240	10.130.542	5.038.415
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	1.265.322	2.248.169	244.205
<i>Debiti Finanziari</i>	0	0	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	4.067.638	4.489.278	5.480.441
Subforniture interne	920	2.333	1.330
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	-	-	14.220
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-	-	-
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	4.744.258	3.919.830	2.605.239
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:	-	-	-
- utilizzo fondi per rischi e oneri	-	-	-
- altri	66.094	6.795	-
Prodotto interno lordo	8.878.910	8.418.236	8.101.230
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	8.832.740	8.411.441	8.087.010
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	46.170	6.795	14.220
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	129.218	138.042	164.941
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	13.651	24.278	72.458
Subforniture interne	8.418	-	672
Servizi	3.379.738	2.968.835	2.799.422
Godimento beni di terzi	10.928	14.691	44.011
Oneri diversi di gestione	2.413	7.880	8.292
Valore Aggiunto	5.334.544	5.264.510	5.011.434
VA ISTITUZIONALE	5.334.544	5.268.123	5.011.434
VA COMMERCIALE	-	- 3.613	-
Personale	5.655.172	5.546.586	4.853.863
Margine operativo Lordo	- 320.628	- 282.076	157.571
MOL ISTITUZIONALE	- 320.628	- 278.463	157.571
MOL COMMERCIALE	-	- 3.613	-
Ammortamenti e svalutazioni	126.916	203.797	196.515
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	100.000	-	-
Reddito operativo caratteristico	- 547.544	- 485.873	- 38.944
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	- 547.544	- 473.688	- 38.944
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	-	- 12.185	-
Proventi finanziari	-	-	-
EBIT normalizzato	- 547.544	- 485.873	- 38.944
EBIT NORM ISTITUZIONALE	- 547.544	- 473.688	- 38.944
EBIT NORM COMMERCIALE	-	- 12.185	-
- proventi straordinari	2	-	-
- oneri straordinari	- 4.008.390	-	-
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	<i>- 4.008.388</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Ebit integrale	- 4.555.932	- 485.873	- 38.944
EBIT INT ISTITUZIONALE	- 4.555.932	- 473.688	- 38.944
EBIT INT COMMERCIALE	-	- 12.185	-
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 216	- 264	- 365
Utile ISTITUZIONALE	- 4.556.148	- 473.952	- 39.309
UTILE ANTE IMPOSTE	-	- 416.360	-
Imposte 27,5%	-	-	-
UTILE COMMERCIALE	-	- 12.185	-
Utile netto	- 4.556.148	- 486.137	- 39.309

2.4.2. Indici di bilancio della Centro Demat.

In questo caso l'analisi è più semplice, per il fatto che attualmente lo stabilimento non fa attività commerciale, configurandosi come un fornitore con un unico committente: l'A.D.

Indici di composizione degli impieghi

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di rigidità							
	BU	6,36%	12,05%	35,72%	-82,21%	-47,26%	-66,26%
Indice di elasticità							
	BU	93,64%	87,95%	64,28%	45,68%	6,48%	36,82%
Grado di ammortamento							
	BU	52,75%	66,70%	50,91%	3,62%	-20,91%	31,02%

Indici di composizione dell'attivo circolante

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di Liquidità immediata							
	BU	14,20%	35,95%	9,06%	56,63%	-60,51%	296,62%
Indice di Liquidità totale							
	BU	50,76%	71,02%	21,80%	132,85%	-28,52%	225,78%
Indice di disponibilità del magazzino							
	BU	49,24%	28,98%	78,20%	-37,04%	69,90%	-62,94%

Il valore consistente dell'indice di disponibilità del magazzino è dato dai lavori in corso su ordinazione che sono:

- Commesse di fornitura di materiali cartacei³⁷ e la stampa di oggetti grafici³⁸ fino al 2013.
- Commesse di dematerializzazione e conservazione elettronica di documenti dell'A.D. dal novembre 2013.

³⁷ Risme di carta riciclata per stampanti

³⁸ Per esempio, i calendari e/o monografie attinenti le Forze Armate.

L'indice di rigidità, operando in un settore IT, è ovviamente basso, in quanto consiste nell'investimento nei locali e negli strumenti informatici quali computer e server, per la dematerializzazione.

Di fatti le linee tipografiche sono state via via dismesse, come si può facilmente vedere dall'andamento del quoziente e dagli stati patrimoniali.

Con riferimento all'analisi della corrispondenza tra fonti e impieghi, ecco gli indici di struttura

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Quoziente primario di struttura al netto dei contributi							
	BU	219,52%	140,99%	122,17%	79,69%	55,70%	15,41%
Quoziente primario di struttura							
	BU	172,25%	183,56%	142,99%	20,46%	-6,16%	28,37%
Quoziente secondario di struttura							
	BU	359,37%	183,56%	116,24%	209,17%	95,78%	57,91%
Quoziente di disponibilità							
	BU	273,42%	329,19%	172,11%	58,87%	-16,94%	91,27%
Quoziente di tesoreria							
	BU	138,80%	233,79%	37,52%	269,93%	-40,63%	523,10%

I quozienti di struttura sono superiori ai valori ottimali. Il quoziente di tesoreria è di poco eccessivo nel 2014, ma si sta andando via via stabilizzando.

Si procede ora con l'analisi di redditività:

Gaeta %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	60,40	0,00	60,08	62,63	-53,17	62,54	161,37	0,00	61,86
ROP	-6,20	0,00	-6,17	-5,63	-179,32	-5,77	-1,25	0,00	-0,48
CT lordo	56,32	0,29	56,62	83,03	0,07	83,10	160,51	0,28	160,79
Glc	1708,34			341,75,34			209,71		
ROI*	-59,65	0,00	-59,65	-15,98	-0,41	-16,39	-4,22	0,00	-1,62
RONA Norm	-25,08	0,00	-25,08	-9,09	-0,23	-9,32	-1,47	0,00	-1,47
RONA Int	-208,67	0,00	-208,67	-9,09	-0,23	-9,32	-1,47	0,00	-1,47
ROE netto	-208,68	0,00	-208,68	-9,09	-7,99	-17,08	-1,49	0,00	-1,47

Anche in questo caso, il valore aggiunto è totalmente assorbito, senza essere sufficientemente capiente, dal costo del personale.

Poiché l'Istituto, dal 2014 in poi, opera solo nel settore della dematerializzazione degli archivi cartacei dell'A.D., l'attività commerciale è inesistente.

Inoltre l'Istituto è l'unico, in base al bilancio 2014, che non ha praticamente personale operativo in vuoto commessa. Pertanto l'effetto negativo sul reddito caratteristico è dato dall'elevato numero di dipendenti improduttivi, circa 58 persone (contro i 96 operativi).

2.5. Istituto chimico-farmaceutico di Firenze

2.5.1. Bilancio Firenze riclassificato

Attivo			
Attivo Fisso	2014		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 895.562,00	€ 736.926,00	€ 158.636,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 246.960,00	€ -	€ 246.960,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.032.200,00	€ 785.189,00	€ 247.011,00
Totale	€ 2.174.722,00	€ 1.522.115,00	€ 652.607,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 4.767.202,00	€ 3.804.052,00	€ 963.150,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 726.625,00	€ 586.107,00	€ 140.518,00
- Altri beni	€ 309.007,00	€ 273.757,00	€ 35.250,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 27.713,00	€ -	€ 27.713,00
Totale	€ 5.830.547,00	€ 4.663.916,00	€ 1.166.631,00
TOTALE	€ 8.005.269,00	€ 6.186.031,00	
Totale AF			€ 1.819.238,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		887.562,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		389.478,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		-
- Prodotti finiti	€		1.232.295,00
- Acconti	€		20.762,00
- Risconti attivi	€		17.966,00
- (Acconti Ministero Difesa)	€		-
- (Acconti da clienti)	€		1.420,00
Totale	€		2.546.643,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 1.338.405,00	€ -	€ 1.338.405,00
- verso Amm.Difesa	€ 465.832,00	€ -	€ 465.832,00
- verso Altri	€ 94.334,00	€ -	€ 94.334,00
- Ratei attivi	€ 62,00	€ -	€ 62,00
Totale	€		1.898.633,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		8.458.214,00
- Denaro e valori in cassa	€		11.701,00
Totale	€		8.469.915,00
totale Tesoreria	€		10.368.548,00
totale AC	€		12.915.191,00
TOTALE ATTIVO	€		14.734.429,00

Attivo			
Attivo Fisso	2013		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 770.598,00	€ 681.526,00	€ 89.072,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 1.800,00	€ -	€ 1.800,00
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 1.013.021,00	€ 730.051,00	€ 282.970,00
Totale	€ 1.785.419,00	€ 1.411.577,00	€ 373.842,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 4.459.011,00	€ 3.578.642,00	€ 880.369,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 636.969,00	€ 560.458,00	€ 76.511,00
- Altri beni	€ 299.248,00	€ 262.004,00	€ 37.244,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 5.395.228,00	€ 4.401.104,00	€ 994.124,00
TOTALE	€ 7.180.647,00	€ 5.812.681,00	
Totale AF			€ 1.367.966,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.097.343,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		294.050,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		1.097.130,00
- Prodotti finiti	€		863.665,00
- Acconti	€		146.335,00
- Risconti attivi	€		16.157,00
- (Acconti Ministero Difesa)	€		202.543,00
- (Acconti da clienti)	€		3.339.446,00
Totale	€		27.309,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 588.555,00	€ -	€ 588.555,00
- verso Amm.Difesa	€ 1.600.080,00	€ -	€ 1.600.080,00
- verso Altri	€ 55.477,00	€ -	€ 55.477,00
- Ratei attivi	€ -	€ -	€ -
Totale	€		2.244.112,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		9.793.746,00
- Denaro e valori in cassa	€		10.237,00
Totale	€		9.803.983,00
totale Tesoreria	€		12.048.095,00
totale AC	€		12.020.786,00
TOTALE ATTIVO	€		13.388.752,00

Attivo			
Attivo Fisso	2012		
Immobilizzazioni tecniche	valore storico	Fnd Ammort.	valore netto
Immateriali			
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 725.117,00	-€ 649.449,00	€ 75.668,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
- Manutenzioni straordinarie e migliorie su beni di terzi	€ 961.760,00	-€ 671.681,00	€ 290.079,00
Totale	€ 1.686.877,00	-€ 1.321.130,00	€ 365.747,00
Materiali			
- Impianti e macchinari	€ 4.215.189,00	-€ 3.373.138,00	€ 842.051,00
- Attrezzature industriali e commerciali	€ 605.471,00	-€ 541.105,00	€ 64.366,00
- Altri beni	€ 270.046,00	-€ 249.510,00	€ 20.536,00
- Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 5.090.706,00	-€ 4.163.753,00	€ 926.953,00
TOTALE	€ 6.777.583,00	-€ 5.484.883,00	
Totale AF			€ 1.292.700,00
Attivo Circolante	Valore		
Magazzino			
- Materie prime, sussidiarie e di consumo	€		1.028.684,00
- Prodotti in corso di lavor., e semilavorati	€		379.679,00
- Lavori in corso su ordinazione	€		831.297,00
- Prodotti finiti	€		760.283,00
-Acconti	€		431.575,00
-Risconti attivi	€		-
- (Acconti Ministero Difesa)	-€		1.215.724,00
- (Acconti da clienti)	-€		3.339.523,00
Totale	-€		1.123.729,00
Liquidità differita/Crediti	Valore lordo	Fnd. Svalut.	Valore netto
- verso Clienti	€ 784.500,00	€ -	€ 784.500,00
- verso Amm.Difesa	€ 1.260.217,00	€ -	€ 1.260.217,00
- verso Altri	€ 17.059,00	€ -	€ 17.059,00
- Ratei attivi	€ 121,00	€ -	€ 121,00
Totale	€		2.061.897,00
Liquidità immediata /disponibilità liquide	Valore		
- Depositi bancari	€		10.823.459,00
- Denaro e valori in cassa	€		14.144,00
Totale	€		10.837.603,00
totale Tesoreria	€		12.899.500,00
totale AC	€		11.775.771,00
TOTALE ATTIVO	€		13.068.471,00

Passivo			
MEZZI PROPRI	2014	2013	2012
	Valore	Valore	Valore
- Fondo di dotazione	€ 3.464.276,00	€ 3.464.276,00	€ 3.464.276,00
- Riserva derivante da avanzi di contributi in c/esercizio	-€ 1.676.640,00	-€ 829.239,00	-€ 337.389,00
- Riserva art.11 c.4 DPR n. 424/2000	€ 9.476.761,00	€ 8.024.307,00	€ 6.818.051,00
Capitale sociale pro-forma	€ 11.264.397,00	€ 10.659.344,00	€ 9.944.938,00
- Avanzo riportato a nuovo	€ -	€ -	€ -
- Avanzo/(Disavanzo) dell'esercizio	€ 590.942,00	€ 605.053,00	€ 653.941,00
Totale Patrimonio netto	€ 11.855.339,00	€ 11.264.397,00	€ 10.598.879,00
- Contributi a destinazione vincolata	€ 870.758,00	€ 812.359,00	€ 984.386,00
- Contributi indistinti per la gestione	€ -	€ -	€ -
- Contributi su rimanenze	€ 658.702,00	€ 533.188,00	€ 488.956,00
- Contributi per spese a carico Amm.Difesa	€ -	€ -	€ -
- Contributi su costruzioni interne	€ -	€ -	€ -
- Altri risconti	€ -	€ -	€ -
Totale Risconti Passivi	€ 1.529.460,00	€ 1.345.547,00	€ 1.473.342,00
Totale Mezzi Propri	€ 13.384.799,00	€ 12.609.944,00	€ 12.072.221,00
PASSIVITA' CONSOLIDATE	Valore	Valore	Valore
- Deposito Bancario DG	€ -	€ -	€ -
- Fondo rischi ed Oneri	€ -	€ -	€ -
Totale Passivo Consolidato	€ -	€ -	€ -
PASSIVITA' CORRENTI	Valore	Valore	Valore
- Debiti verso fornitori	€ 639.118,00	€ 636.063,00	€ 844.930,00
- Debiti verso Amm.Difesa	€ -	€ 3.700,00	€ 15.231,00
- Debiti tributari	€ 417.753,65	€ 1.810,00	€ 114.110,35
- Debiti verso istituti di prev.e di sicurezza sociale	€ 1.573,00	€ 1.078,00	€ -
-Ratei Passivi	€ 39.095,00	€ 25.197,00	€ 20.412,00
- Altri debiti	€ 5.130,00	€ -	€ 1.567,00
Fondo rischi ed Oneri	€ 246.960,00	€ 110.960,00	€ -
Totale Passivo corrente	€ 1.349.629,65	€ 778.808,00	€ 996.250,35
Totale Passività	€ 1.349.629,65	€ 778.808,00	€ 996.250,35

	2014	2013	2012
<i>C. Operativo Investito Netto</i>	4.926.585	2.816.198	1.248.762
<i>C. Operativo Investito Lordo</i>	6.277.635	7.136.995	6.800.259
<i>C. Extra-operativo Investito</i>	8.458.214	9.793.746	10.823.459
<i>Debiti Finanziari</i>	0	0	0

	2014	2013	2012
Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa (a valore riconosciuto)	2.703.459	4.938.484	5.597.015
Subforniture interne	70.200	43.365	72.942
Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	5.371.264	1.425.747	1.039.097
Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	464.059	17.753	88.033
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	- 1.097.129	265.833	752.987
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi:	-	-	-
- utilizzo fondi per rischi e oneri	110.960	-	-
- altri	48.505	5.448	22.242
Prodotto interno lordo	7.671.318	6.696.630	7.572.316
Prodotto interno lordo ISTITUZIONALE	2.836.842	5.042.872	5.661.204
Prodotto interno lordo COMMERCIALE	4.834.476	1.653.758	1.911.112
Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	1.337.883	1.124.492	957.303
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	209.782	- 68.659	849.407
Subforniture interne	76.365	41.289	61.778
Servizi	954.683	964.132	878.158
Godimento beni di terzi	4.627	5.005	92.708
Oneri diversi di gestione	70.984	55.675	78.387
Valore Aggiunto	5.016.994	4.574.696	4.654.575
VA ISTITUZIONALE	1.914.700	3.740.022	3.359.870
VA COMMERCIALE	3.102.294	834.674	1.294.705
Personale	3.395.843	3.526.517	3.592.311
Margine operativo Lordo	1.621.151	1.048.179	1.062.264
MOL ISTITUZIONALE	- 248.997	1.035.727	758.787
MOL COMMERCIALE	1.870.148	12.452	303.477
Ammortamenti e svalutazioni	373.348	327.798	341.215
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	246.960	110.960	-
Reddito operativo caratteristico	1.000.843	609.421	721.049
Reddito operativo caratteristico ISTITUZIONALE	- 483.828	756.688	501.110
Reddito operativo caratteristico COMMERCIALE	1.484.671	- 147.267	219.939
Proventi finanziari	-	-	-
EBIT normalizzato	1.000.843	609.421	721.049
EBIT NORM ISTITUZIONALE	- 483.828	756.688	501.110
EBIT NORM COMMERCIALE	1.484.671	- 147.267	219.939
- proventi straordinari	-	-	-
- oneri straordinari	-	-	-
<i>Totale delle partite straordinarie (20-21)</i>	-	-	-
Ebit integrale	1.000.843	609.421	721.049
EBIT INT ISTITUZIONALE	- 483.828	756.688	501.110
EBIT INT COMMERCIALE	1.484.671	- 147.267	219.939
Interessi e altri oneri finanziari da altri	- 1.634	- 4.368	- 243
Utile ISTITUZIONALE	- 485.397	755.582	500.932
UTILE ANTE IMPOSTE	1.484.606	- 150.529	219.874
Imposte 27,5%	- 408.267	-	- 60.465
UTILE COMMERCIALE	1.076.339	- 150.529	159.409
Utile netto	590.942	605.053	660.341

2.5.2. Indici di bilancio dell'istituto chimico-farmaceutico di Firenze

L'istituto è una realtà molto complicata da analizzare, soprattutto dal punto di vista dell'analisi di composizione, per i vari ruoli svolti.

Da un parte si impegna a mantenere delle scorte di principi attivi e vaccini, il cui valore, che dovrebbe essere inserito nell'attivo fisso come magazzino immobilizzato, è indefinibile.

D'altra parte, il riciclo dei principi attivi e dei medicinali per i kit è costante, che porta a sostenere l'ipotesi contraria. Si è scelto di seguire l'impostazione classica, inserendo totalmente il magazzino nell'attivo circolante.

Indici di composizione degli impieghi

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di rigidità							
	BU	12,35%	10,22%	9,89%	24,82%	20,84%	3,29%
Indice di elasticità							
	BU	87,65%	89,78%	90,11%	-2,72%	-2,37%	-0,36%
Grado di ammortamento							
	BU	77,27%	80,95%	80,93%	-4,51%	-4,54%	0,03%

L'indice di rigidità è in aumento grazie agli investimenti in serre per la coltivazione della cannabis a scopo terapeutico.

Indici di composizione dell'attivo circolante

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Indice di Liquidità immediata							
	BU	65,58%	81,56%	92,03%	-28,74%	-19,59%	-11,38%
Indice di Liquidità totale							
	BU	80,28%	100,23%	109,54%	-26,71%	-19,90%	-8,50%
Indice di disponibilità del magazzino							
	BU	19,72%	-0,23%	-9,54%	-306,63%	-8779,49%	-97,62%

L'istituto è dotato di una grande liquidità, mentre è marginale la consistenza del magazzino, rettificato degli acconti accordati all'istituto.

Con riferimento all'analisi della corrispondenza tra fonti e impieghi, ecco gli indici di struttura:

		2014	2013	2012	Var 14/12%	Var 14/13%	Var 13/12%
Quoziente primario di struttura al netto dei contributi							
	BU	184,65%	187,86%	187,80%	-1,68%	-1,70%	0,03%
Quoziente primario di struttura							
	BU	186,41%	189,15%	189,29%	-1,52%	-1,45%	-0,07%
Quoziente secondario di struttura							
	BU	186,41%	189,15%	177,09%	5,26%	-1,45%	6,81%
Quoziente di disponibilità							
	BU	956,94%	1543,49%	1182,01%	-19,04%	-38,00%	30,58%
Quoziente di tesoreria							
	BU	768,25%	1546,99%	1294,81%	-40,67%	-50,34%	19,48%
Grado di dipendenza da magazzino							
	BU	/	/	1059,263%			

Il quoziente di disponibilità è inferiore a quello di tesoreria, negli anni 2012 e 2013 in virtù del magazzino negativo dovuto alle rettifiche.

Si procede ora con l'analisi di redditività:

Firenze %	2014			2013			2012		
	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl	Istit	Comm	Compl
VA/PIL	67,49	64,17	65,40	74,16	50,47	68,31	168,49	67,75	61,47
ROP	-17,06	30,71	13,05	15,01	-8,90	9,10	25,13	11,51	9,52
CT lordo	45,19	77,01	122,20	70,66	23,17	93,83	83,25	28,10	111,35
Glc	127,42			253,43			544,56		
ROI*	-9,82	30,14	20,32	26,87	-5,23	21,64	113,93	17,61	57,74
RONA Norm	-3,61	11,09	7,48	6,00	-1,17	4,83	4,15	1,82	5,97
RONA Int	-3,61	11,09	7,48	6,00	-1,17	4,83	4,15	1,82	5,97
ROE netto	-3,63	8,04	4,42	5,99	-1,19	4,80	4,15	1,32	5,01

Osserviamo subito che Firenze è sinora l'unico stabilimento che è stato in grado, nell'ultimo anno, di ottenere un risultato positivo per l'attività commerciale.

L'attività istituzionale dello stabilimento, nell'ultimo anno, è stata precipuamente quella di adoperarsi per l'implementazione del progetto *cannabis*, che nel 2014 non è ancora operativo.

Ulteriore motivazione dei dati è che nell'ultimo anno l'Istituto si è adoperato maggiormente nella commercializzazione dei farmaci orfani.

Capitolo 3: Determinazione del costo orario aziendale

Uno degli obiettivi che si pone questo studio è di verificare la rispondenza delle Business Unit/stabilimenti di AID a criteri di competitività e di efficienza pari a quelli delle industrie nazionali del comparto difesa, non solo attraverso il raffronto degli indici economici con quelli dell'industria privata del medesimo segmento di attività, che sono i naturali partner e/o concorrenti di AID, ma anche attraverso la elaborazione di un costo orario aziendale equivalente AID, che sia paragonabile a quello dei competitors.

Tale esercizio si propone quindi di definire il suddetto costo orario e verificare eventuali scostamenti dello stesso rispetto a quello delle altre aziende, giacché una sostanziale differenza tra gli importi a sfavore di AID (costo orario più elevato) implicherebbe una sua penalizzazione sul mercato, rispetto ai concorrenti.

Per tale esercizio si è ritenuto opportuno utilizzare, come strumento di analisi, la metodologia per la determinazione dei costi aziendali vigente in ambito Amministrazione Difesa³⁹, in considerazione che i risultati degli accertamenti dei costi aziendali delle suddette aziende ed i rispettivi costi orari aziendali determinati dagli Organi dell'A.D. preposti a tale compito sono diramati anche ad AID, ed è quindi possibile un'agevole comparazione dei costi aziendali dei competitors con il risultato del presente esercizio e conseguentemente si può procedere a valutare gli elementi di forza e di debolezza di AID rispetto al mercato.

Nel rimandare alla mia tesi triennale per gli aspetti di approfondimento della citata direttiva, è opportuno premettere i limiti dell'esercizio, riassumendo gli elementi principali della metodologia SGD-G-023, i criteri adoperati e le assunzioni fatte nel corso della presente analisi ai fini della

³⁹ Direttiva SGD-G-023 ediz. 2011 "Analisi dei costi industriali e congruità delle offerte nel settore del *procurement* militare"

elaborazione del costo orario aziendale delle Business Unit e degli stabilimenti di AID.

Per la determinazione dei costi orari aziendali, la Commissione incaricata dell'accertamento visiona il bilancio ed una serie di documenti interni della ditta⁴⁰ e conduce una serie di contraddittori con la ditta, di modo da consentirle una visione obbiettiva e chiara della struttura aziendale e dei suoi costi, e di provvedere, nel caso, ad escludere dal calcolo del costo orario aziendale quelle spese che non rispondono ad una gestione efficiente ed economica della azienda.

Tale attività esula dalle finalità dello studio, né ricorrono le condizioni di tempo ed opportunità per l'esame di tutta la succitata documentazione a cui la Commissione ha accesso durante un accertamento standard. Pertanto, sebbene l'esercizio è stato sviluppato secondo i dettami e le fasi canoniche dell'accertamento previsto dalla Metodologia, nel corso dell'elaborazione del costo orario equivalente AID, sono state introdotte una serie di semplificazioni ed assunzioni, laddove le informazioni siano incomplete o vi fosse la necessità di consultare ulteriore documentazione probatoria di difficile reperimento per cause di forza maggiore.

Tali assunzioni comunque non invalidano il risultato in quanto lo stesso è funzionale solo ai fini della comparazione con un valore medio delle ditte del settore, ottenuto aggregando in forma anonima i valori delle ditte comparabili per dimensione e tipologia alle Business Unit di AID.

Dall'esame della documentazione in possesso di AID è tuttavia risultato che solo per la Business Unit Munizionamento, Demilitarizzazione e Cellulosa è possibile effettuare un tale confronto⁴¹, in quanto sono disponibili i verbali di accertamento di più ditte agenti nel medesimo comparto e segnatamente:

⁴⁰ Quali elenco del personale, mansionario aziendale, Libro Unico del Lavoro - LUIL, statini paghe, bilancio di verifica, liste dei cespiti di ammortamento e delle spese aziendali, raggruppate per tipologia e singole fatture.

⁴¹ Inoltre questa è la BU che ha maggiori commesse con AD.

- RWM Italia S.p.A. con un unico socio con sede a Ghedi (BS); società specializzata nello sviluppo, produzione, supporto logistico e commercializzazione di munizionamento, artifici ed esplosivi per la Difesa, compresi i loro componenti ed il loro caricamento;

- SIMAD S.p.A. con sede a Carsoli (AQ); società specializzata nello sviluppo, produzione, supporto logistico, vendita e commercio di munizionamento, artifici ed esplosivi per la Difesa e per le forze di Polizia;

- FIOCCHI Munizionamento S.p.A. con sede a Lecco; società specializzata nello sviluppo, produzione e commercializzazione di munizione di ogni genere, per la Difesa, le Forze di Polizia e per il libero mercato (munizionamento da caccia e da tiro).

Di seguito sono riportati i dati fondamentali delle suddette aziende, accessibili al pubblico, e desunte dal rispettivo bilancio di esercizio, utilizzato per l'accertamento dei relativi costi orari aziendali⁴².

⁴² Il bilancio oggetto di accertamento non è l'ultimo disponibile, in quanto il costo orario si aggiorna ogni due anni in base ai dati ISTAT se non sono occorse variazioni sensibili nell'ultimo biennio o in base ad un nuovo accertamento completo se previsto dalla Direzione Tecnica del Segretariato della Difesa responsabile.

	AID - BU Muniz. Demil.	RWM Italia S.p.A.	SIMAD S.p.A.	FIOCCHI Muniz. S.p.A.
Bilancio ann. X	2014	2012	2013	2013
Organico Medio	396,00	121,37	18,58	478,68
Fatturato	€22.718.474 ⁴³	€41.977.169	€2.460.287	€93.114.708
Risult. Operativo	€27.585.933	€11.249,103	€17.191	€3.709.497
Risult. Esercizio	-€3.588.830	€ 6.577.398	€5.335	€2.279.177
ROS	3,32%	24,33%	0,70%	4,18%
ROE	-0,03%	93,80%	0,08%	7,93%
M€ giro materiali x addetti magaz.		1,0M€	1,0 M€	2,82 M€
Bilancio ann. X-1	2013	2011	2012	2012
Fatturato	€21.647.499	€21.105.138	2.638.498	€77.249.078
Bilancio ann. X-2	2012	2010	2011	2011
Fatturato	€17.078.142	€3.160.925	€5.448.983	€72.935.635

In mancanza di possibili raffronti con aziende private dello stesso segmento di attività, per le restanti Business Unit e stabilimenti di AID si è proceduto ad un raffronto con altre organizzazioni militari a carattere semi-industriale, per le quali nel passato era stato condotto un accertamento per la determinazione dei costi aziendali, secondo le modalità previste da una edizione precedente dell'attuale metodologia SGD-G-023.

Pertanto sono stati esaminati anche i verbali di accertamento redatti per organizzazioni industriali interne alla Difesa nel periodo 2007-2010. Sebbene i costi orari non sono più considerabili validi ai fini della raffronto del Costo Orario Aziendale, i verbali rivestono comunque un interesse di

⁴³ Si considerano i valori di bilancio, non quelli riclassificati.

studio in quanto esemplificativi della differente struttura organizzativa degli enti militari di tipo industriale rispetto alle industrie private e consentono di individuare dei parametri di confronto per la valutazione dell'efficienza delle Business Unit di AID.

Tale raffronto è servito anche per lo sviluppo delle assunzioni e la individuazione di parametri alternativi ai dati reali in caso di indisponibilità degli stessi⁴⁴ per completare l'elaborazione del costo orario per le Business Unit e gli stabilimenti di AID.

Gli enti Militari industriali analizzati e i principali elementi⁴⁵ degli stessi presi a riferimento per la successiva analisi sono i seguenti:

	Centro Logistico Interforze NBC	Istituto Geografico Militare	Polo Mantenimento Pesante Sud	Polo Mantenimento Pesante Nord
Sede	Civitavecchia	Firenze	Nola (NA)	Piacenza
Bilancio Anno	2010	2007	2007	2007
Segmento attività	Studio speriment. manutenz. su materiale NBC	Produtz. document. geodetica e foto/cartografica	Manutenzione e riparazione veicoli speciali e blindati, artiglierie e relativi equipaggiamenti	
Produttivi /Organico Medio	54,5%	59,0%	50,7%	54,9%
Improduttivi/ Organico Medio	37,0%	35,3%	41,3%	36,8%
Prod./Improd.	1,47	1,67	1,23	1,49
Dirigenti/Organico Medio (Rd)	0,6%	1,2%	0,4%	0,4%

⁴⁴ Quali, ad esempio, il rapporto tra produttivi ed improduttivi "IMP", numero dei dirigenti, personale addetto del magazzino ed ufficio acquisti, tipologia e percentuali delle spese di funzionamento aziendali "SFA" e generali amministrative "G&A", quote delle suddette spese da destinare come maggiorazione per i materiali acquistati per commesse

⁴⁵ Per motivi di confidenzialità delle informazioni, trattandosi di Enti Militari, non sono stati inseriti valori relativi all'organico ed alla sua composizione.

Personale Magazzino + Ufficio Acquisti (MH)	7,9%	4,5%	7,6%	7,9%
Ente Dati	Centro Logistico Interforze NBC	Istituto Geografico Militare	Polo Mantenime nto Pesante Sud	Polo Mantenime nto Pesante Nord
Rapporto MH/produttivi	14,4%	7,6%	15,0%	14,4%
Indice merito Produttivo (IMP)	1,55	1,7	1,3	1,4
Ore medie pro- capite (Opc)	1.489	1.429	1.434	1.459
Inc. indiretti sul Costo Orario Base (CoB)	64,59%	58,43%	76,89%	71,32%
Inc. Ammort. sul CoB	37,03%	10,11%	6,52%	8,84%
Inc. SFA sul CoB	29,89%	11,00%	15,32%	24,73%
Inc .G&A sul CoB	14,55%	15,91%	13,50%	7,87%
Inc. Ammort. su MH	4%	8%	7%	7%
Inc. SFA su MH	4%	8%	7%	7%
Inc. SGA su MH	4%	8%	7%	7%

3.1. Elementi principali della metodologia SGD-G-023 e le particolarità connesse all'esame di enti industriali della Difesa.

In accordo alla Metodologia SGD-G-O23, i costi orari sono elaborati rapportando i costi sostenuti dall'azienda nel corso di un esercizio finanziario alle ore produttive che la stessa era in grado di esprimere tramite la sua forza lavoro nel periodo in questione. Ai fini della Metodologia, le ore produttive sono quelle generabili dal personale diretto impegnato nelle attività produttive sia consuntivato a commessa sia in cosiddetto vuoto lavoro, mentre le ore generate dal personale di supporto alla produzione (es. addetti alla manutenzione degli impianti) e dei servizi generali ed

amministrativi (es. segreterie, *Human Resources*, tesoreria, sorveglianza, mensa) costituiscono il montante delle ore indirette o improduttive; infine le ore generate dal personale addetto all'acquisto, collaudo, conservazione e movimentazione del materiale destinato ad alimentare la produzione costituiscono il montante ore per il calcolo del MH.

I costi sono ricavati dall'esame della contabilità industriale ed analitica e, per facilità di calcolo e di successiva verifica, sono raggruppati per tipologia di spesa.

A tale riguardo la citata metodologia individua le seguenti macro-aree

Costo del personale, che include:

- Salari e Stipendi del personale produttivo ed improduttivo, escluso gli oneri per il personale dirigente;
- Oneri Previdenziali, Assistenziali ed Assicurativi
- Trattamenti di fine Rapporto
- Centro Lavoro esterno, costituito dal costo della Manodopera connessa a prestazioni esterne (subforniture, consulenze tecniche legate alla produzione, e lavoro interinale);

a differenza del Conto Economico non sono invece incluse nel costo del personale l'IRAP⁴⁶ ed i cosiddetti altri costi⁴⁷ che possono essere iscritti a spese G&A o esclusi dal computo del costo orario se riferiti a spese di commessa.

Spese di Funzionamento Aziendale (SFA), che include:

- Manutenzione ordinaria;
- Consumi e materiali di consumo;
- Leasing e affitti;
- Trasporti Interni
- Ammortamenti Materiali ed Immateriali;

⁴⁶ Esclusa dal computo del costo orario secondo la Metodologia.

⁴⁷ Tra i quali le spese di trasferta non relative a specifiche commesse e i costi di addestramento.

Spese Generali ed Amministrative (G&A), che include:

- Costi direzionali, spese centralizzate; e spese amministratori e sindaci
- Spese postelegrafoniche, bancarie, legali e notarili;
- Spese per mensa, pulizia e sorveglianza;
- Prestazioni di terzi e consulenze relative al funzionamento amministrativo dell'azienda, mentre quelle tecniche "produttive" concorrono alla formazione del Centro Lavoro Esterno;
- Spese per pubblicità, mostre, fiere, spese di rappresentanza e quote associative;
- Costo del personale dirigente e spese di viaggio e trasferta del personale non caricato a commessa;
- Assicurazioni, Imposte e Tasse.

Material Handling (MH), che include:

- Il costo del lavoro del personale addetto all'acquisto, collaudo, conservazione, e movimentazione del materiale destinato ad alimentare la produzione; tale importo viene detratto dal costo generale del lavoro dell'azienda, come quota parte in base al numero degli addetti;
- Una quota pro-rata delle SFA e G&A connesse alle attività di immagazzinamento (p.es. affitti, leasing, ammortamento dei locali e degli impianti del magazzino, consumi elettrici, materiale di consumo per imballaggi).

Tali importi sono riportati nel conto economico e nello stato patrimoniale degli stabilimenti. Il valore così ottenuto costituisce la base di riferimento per il calcolo dei costi associati al volume di materiale transitato per il magazzino, cosiddetto "giro materiali".

Questo a sua volta è ottenuto sommando il materiale acquistato nel corso anno alla rimanenza di inizio anno e detraendo la rimanenza di fine anno (entrambe al netto dei lavori in corso), desunte dallo Stato Patrimoniale. A tale importo valore va comunque detratto l'importo del

materiale di consumo, sussidiario e generale (cancelleria, dotazioni personali e indumenti di lavoro), che è stato riportato nelle SFA e G&A.

Le ore di lavoro annue produttive, improduttive e per MH sono ricavate sulla base degli statini presenze e del libro unico del lavoro dell'azienda.

Il rapporto tra le ore annue totali (produttive, improduttive, MH) ed l'organico medio annuo dei dipendenti forma le ore annue pro-capite e la metodologia SGD-G-023 stabilisce che queste non debbano essere inferiori a 1688, se non in casi particolari⁴⁸ e comunque mai inferiori a 1620 per anno. Tale valore rimane valido anche in caso di vuoto commessa o cassa integrazione ordinaria, o di attività di formazione, per cui viene usualmente normalizzato a 1688 o più. Tuttavia, come si può notare dalla tabella seguente, nel caso degli enti militari accertati in passato il numero di ore annue pro-capite varia tra le 1429 e le 1489.

Tale differenza discende sia dal diverso numero di ore settimanali di lavoro (36) previste per il personale della Pubblica Amministrazione, rispetto a quello del Contratto Nazionale del Lavoro (40), che dal numero di giornate lavorative nell'anno, stimate rispettivamente in 198⁴⁹ e 211 nelle due diverse edizioni della metodologia A.D., come si evince dalla successiva tabella:

Enti Giornate non lavorative	Industria Privata (SGD-G-023)	Industria	Enti Militari
		Metodologia Ediz. 2000	
Domeniche nell'anno	52	52	52
Sabati nell'anno	52	52	52
Festività infrasettimanali	4	11	11
Ferie (media) e festività soppresse	26	26	32
Assenze per malattia e permessi, inclusi per gravi motivi familiari	15	11	13

⁴⁸ Quali ristrutturazioni industriali estese a più esercizi finanziari.

⁴⁹ Metodologia Edizione 2000.

Assenze per sciopero, assemblee, diritto allo studio	5	7	7
Giornate nette lavorative	211	206	198
Ore lavorative giornaliere	8h (40h sett.)	8h (40h sett.)	7h12'
Totale ore annue pro-capite	1688	1648	1426

Nella edizione vigente della Metodologia non è più riportata la distinzione tra Enti Militari ed Industria, tuttavia permangono le differenze in termini di giornate non lavorative e ore settimanali, per cui anche volendo ridurre le feste infrasettimanali da 11 a 4, come previsto dalla nuova edizione della Metodologia, le giornate lavorative per gli enti industriali della Difesa aumentano a 205 e le ore, al netto dello straordinario, salgono a 1476.

3.1.1 Calcolo del Margine Industriale e del Material Handling

Oltre che la componente di costo da riconoscere e da pagare per le commesse, la metodologia da indicazione anche su come calcolare in forma di ricarico percentuale (*mark-up*), il profitto o margine industriale sui costi a commessa.

Questa è la somma di quattro componenti, brevemente illustrate, che vanno a remunerare il rischio connesso alla commessa e a premiare l'efficienza della ditta:

- *Componente di esposizione finanziaria*: applicato: prevede un valore minimo del 3,0% per i contratti che prevedono pagamenti parziali anticipati, un valore intermedio del 4,0% per i pagamenti progressivi durante l'esecuzione del contratto⁵⁰, e un valore massimo del 5,0% nel caso di pagamento totale della commessa al suo completamento.
- *Componente di rischio industriale insisto nel contratto*: che è pari a 0,5 nel caso di rischio industriale assente o molto basso, un valore pari a 1,0% per rischio medio e valore massimo del 2,0% per maggiore rischio industriale ed elementi imprevedibili, a

⁵⁰ Ossia pagamenti per lotti o per stato di avanzamento lavori.

carico della ditta, durante lo svolgimento. Per stabilire il rischio industriale a cui soggiace la ditta, esiste una matrice nella direttiva che sarà riportata nel proseguo dello studio, al paragrafo 3.3.7. Tale componente si applica comunque per ogni singolo lotto previsto dal contratto (e non al contratto stesso), e ad ogni lotto è assegnato la componente secondo la matrice (possono essere anche diversi).

- *Componente di premio per la struttura organizzativa*: il valore della componente va da un valore nullo ad un valore massimo del 2,5%, e tra questi due valori è funzione lineare dell'indice di merito produttivo, IMP_{tot} . Il valore è 0 nel caso di IMP_{tot} minore o uguale a 1,5, a 2,5% nel caso di IMP_{tot} pari o superiore a 3,5, mentre si applica la seguente formula nei valori intermedi:

$$MI_{org} = \frac{(IMP-1,5)}{(3,5-1,5)} \times 2,5\%$$

- *Componente di premio per la struttura dei costi*: anche in questo caso abbiamo un intervallo di valori e una funzione lineare per i valori intermedi; nullo nel caso in cui la somma dell'Incidenza delle SFA e G&A sia pari maggiore del 40%, un valore massimo del 2,5% nel caso di incidenza pari o inferiore al 30%, e per i valori intermedi si applica la seguente formula:

$$MI_{cos} = \frac{(I.(SFA + G\&A) - 40)}{(30-40)} \times 2,5\%$$

Ne consegue che la percentuale di profitto è variabile sia da ditta a ditta, a causa della differente organizzazione e struttura dei costi industriali, sia in caso di stessa ditta può variare per ogni contratto a seconda del tipo di prestazioni richieste e delle condizioni contrattuali concordate tra le Parti.

In particolare i primi due elementi del profitto sono determinati insieme al costo orario, mentre i restanti due in fase di negoziazione del prezzo.

Per il calcolo dei *mark-up* dei singoli stabilimenti si adopererà uno schema che facilità di molto il calcolo della forbice di valori⁵¹. Per determinare la percentuale di maggiorazione, *mark-up*, da applicare sul costo dei materiali esposti a commessa, la Metodologia prevede, come già accennato in ore precedenza, il calcolo del MH, costituito da un rapporto percentuale tra i costi di gestione del materiale (acquisto, controllo, imballaggio e conservazione) ed il volume dei materiali transitato nell'anno a magazzino, in via subordinata, laddove il volume dei materiali è modesto rispetto ai costi di gestione è calcolabile l'incidenza oraria del MH, dato dal rapporto tra i costi di gestione del materiale e le ore produttive.

3.2. Assunzioni, criteri e vincoli

Come già detto precedentemente, a fini della determinazione del costo orario, i costi aziendali connessi al costo del personale, delle spese di funzionamento (SFA) e generali/amministrative (G&A) sono ribaltati sul totale annuo delle ore produttive generate dalla azienda, a cui vanno sommate anche le ore di manodopera legato a lavorazioni date all'esterno per il completamento delle commesse, cosiddetto "centro-lavoro esterno", mentre per la determinazione della percentuale di maggiorazione (*mark-up*) da applicare sul costo di acquisto dei materiali di commessa, i costi connessi di acquisto e gestione del materiale o MH sono ribaltati sul valore del cosiddetto giro materiale (valore delle giacenze iniziali + materiale acquistato – giacenze finali). Pertanto la prima operazione da condurre per l'elaborazione del Costo Orario, è la determinazione delle ore totali, di quelle produttive, improduttive e destinate a MH.

Per lo scopo dell'esercizio, non essendo disponibili gli statini presenze o i LUL degli stabilimenti, per la determinazione delle ore totali di lavoro svolte dal personale AID, e risultando altresì la presenza di personale in

⁵¹ Vi è una forbice di valori in quanto, come già detto, le prime due componenti sono funzione di rischi propri della commessa.

vuoto commessa, si sono quindi assunte 1476 ore annue pro-capite per tutto il personale non produttivo o indiretto.

Inoltre, poiché dall'analisi del piano dei conti di tutti gli stabilimenti, risultano contabilizzate delle ore di straordinario e tenuto anche conto che nella tabella di presentazione dei macro-dati degli stabilimenti militari, risulta che il rapporto tra ore produttive ed ore improduttive è più elevato del rapporto della consistenza numerica dei rispettivi organici, si assunto che anche per gli stabilimenti AID il ricorso al lavoro straordinario coinvolga principalmente il personale diretto ed il personale Dirigente, per cui sono stati assunti un numero di ore annue diverse per:

- Personale Produttivo non Dirigente
- Il Personale Improduttivo non Dirigente;
- Il Personale Dirigente.

Sono state quindi ipotizzate 2h/settimana di lavoro straordinario per complessive 104 ore annue per il solo personale produttivo/diretto, per cui il montante ore annue pro-capite risulta essere di:

- 1580 ore per i produttivi
- 1476 ore per i non produttivi e per il personale del magazzino;
- 1920 ore per il personale Dirigente, come previsto dalla SGD-G-023, con la notazione che essendo questo stato considerato interamente come indiretto, con costi portati a spese G&A, non ha rilevanza la determinazione del numero di ore annue pro-capite.

Conseguentemente le ore produttive interne sono state calcolate come il prodotto della consistenza numerica del personale diretto per le ore annue pro-capite normalizzate a 1580.

Gli organici medi annui degli stabilimenti di AID così come risultano dai rispettivi Conto Economico Consolidato del Bilancio 2014 sono i seguenti:

Stabilimento	Diretto		Indiretto	TOTALE
	A commessa	Vuoto lav.		
Baiano	67,7	4,8	120,6	193,1
Noceto	24,2	1,7	45,9	71,8
Fontana Liri	22,9	33,5	82,3	138,7
Messina	107,0	3,9	109,6	220,5
Castellamare	4,4	29,6	36,3	70,3
Torre Annunziata	6,1	83,2	83,7	173,0
Gaeta	94,8	1,6	57,8	154,2
Firenze	24,5	11,9	46,7	83,1

Peraltro l'esame della documentazione utilizzata non ha consentito l'ulteriore scomposizione dell'organico del personale indiretto tra personale improduttivo, personale dirigente e personale addetto a magazzino ed ufficio acquisti.

L'elevato numero di indiretti/improduttivi presente negli stabilimenti di AID rispetto al personale diretto (a commessa + vuoto lavoro), comporta l'assunzione delle seguenti ulteriori previsioni oltre a quella delle 1476 ore annue pro-capite:

- Suddivisione fittizia del personale indiretto tra improduttivo, dirigente e personale a MH;
- Suddivisione del personale improduttivo tra personale improduttivo da conteggiare nel costo del lavoro, in misura del soddisfacimento della condizione dell' IMP_{int} (rapporto tra ore produttive totali ed ore improduttive totali) pari a 1,5 e personale improduttivo "extra" da portare a spese G&A.

Per la suddivisione del personale indiretto tra improduttivo, dirigente e MH si tenuto conto della ripartizione esistente tra questi negli altri stabilimenti militari di cui è noto l'accertamento, come risulta dalla seguente tabella:

Ente	Centro Logistico Interforze NBC	Istituto Geografico Militare	Polo Mantenimento Pesante Sud	Polo Mantenimento Pesante Nord
Dati				
Sede	Civitavecchia	Firenze	Nola (NA)	Piacenza
Bilancio Anno	2010	2007	2007	2007
Produttivi / Organico Medio	54,5%	59,0%	50,7%	54,9%
Improduttivi / Organico Medio	37,0%	35,3%	41,3%	36,8%
Dirigenti / Organico Medio	0,6%	1,2%	0,4%	0,4%
Personale Magazzino + Ufficio Acquisti (MH)	7,9%	4,5%	7,6%	7,9%

Conseguentemente ai dati presentati, ai fini del presente esercizio sono state poste le seguenti assunzioni:

- L'organico del personale improduttivo, da conteggiare nel costo del lavoro, è stato normalizzato sulla base del rispetto del rapporto IMPtot uguale a 5;

- L'organico dei dirigenti è stato assunto in misura di 1 dirigente per ciascun stabilimento, che soddisfa il requisito imposto dalla metodologia SGD-G-023 per il rapporto tra i dirigenti ed il numero medio dei dipendenti (Rd) medio, che stabilisce sia non superiore al 2%; ed è in linea con i parametri degli altri stabilimenti militari accertati;

- L'organico del personale addetto al magazzino ed ufficio acquisti è stato assunto considerando un valore medio tra il volume del materiale gestito (rappresentato dal rapporto il valore del materiale transitato a deposito e fissato in 1M€ x addetto) e la necessità di una struttura organizzativa fissa (pari al 14% o 8% del numero dei produttivi di ciascun

stabilimento, a seconda del basso o medio/alto valore complessivo dei materiali transitato negli stabilimenti accertati);

Per quanto concerne il Centro Lavorazioni esterne sono state poste le seguenti assunzioni:

- Le ore complessive esterne sono state desunte suddividendone il costo, così come riportato nel conto economico, per un costo orario ad-hoc costituito dal costo orario base dei produttivi (COB) e dall'incidenza su questo degli indiretti normalizzati; tale criterio risponde alle disposizioni della Metodologia SGD-G-023, che presuppone che l'esternalizzazione delle lavorazioni sia fatta principalmente per mancanza delle attrezzature/macchinari e/o del *know-how*, su cui l'azienda ha ritenuto di non dover investire, ma comunque assumendo che la ditta esterna abbia un costo orario inferiore al proprio costo medio;

Nel costo delle lavorazioni esterne è stato assunto che fosse costituito essenzialmente da costo della Manodopera, mentre la quota materiale è stata valutata trascurabile;

A deroga di quanto previsto dalla Metodologia, per quanto concerne il lavoro interinale, i costi e le ore e non sono state conteggiate nel Centro Lavorazioni esterne, ma nel costo del Lavoro del Personale, ciò in quanto le informazioni disponibili non consentivano una suddivisione degli organici del personale tra quello in pianta stabile e quello interinale.

Per quanto concerne gli ammortamenti, le SFA e le G&A sono state invece poste le seguenti assunzioni:

- La quota imputata a MH è pari allo 7%;
- Nella quota imputata a MH di G&A non sono calcolati i costi del personale indiretto extra portato a G&A.
- La quota parte delle spese della Direzione Centrale di AID, inclusa nelle G&A, è calcolata suddividendo i costi della DC tra gli stabilimenti in ragione del fatturato di ciascun stabilimento; come riassunto nella tabella sottostante:

Costo della Direzione Centrale			1694,10K€
Stabilimento	Valore della Produzione		K€
Baiano	11.671,20	20,1%	340,52
Noceto	12361,8	21,3%	360,67
Torre Annunziata	3213,6	5,5%	93,76
Fontana Liri	4299,6	7,4%	125,45
Castellamare	1120,4	1,9%	32,69
Firenze	7016,8	12,1%	204,72
Gaeta	5434,5	9,4%	158,56
Messina	12946,5	22,3%	377,73
Totale Stabilimenti	58.064,40	100,0%	1694,10

In base alle assunzioni ed ai criteri precedentemente richiamati sono stati quindi calcolati i seguenti costi orari, desunti dal Conto Economico di ciascun stabilimento.

Per la determinazione del costo orario medio della “BU munizionamento e demilitarizzazione” si descriverà l’esercizio, mentre per le altre BU si metteranno solo i valori numerici per velocizzare la trattazione.

3.3. Determinazione del Costo Orario Medio della BU Munizionamento e Demilitarizzazione

3.3.1 Costo del lavoro

In base alle assunzioni ed ai criteri adottati di cui ai paragrafi precedenti si è proceduto come prima operazione alla suddivisione del personale indiretto degli stabilimenti della BU, tra indiretti a Costo del Lavoro, Dirigenti Indiretti, personale transitato ad MH e, per differenza, personale indiretto transitato a MH:

- Consistenza Personale indiretto a costo del lavoro:

Stabilimenti	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI
Diretti	72,5	25,9	56,4
Indiretti da C.E.	120,6	45,9	82,3
Indiretti normalizzati a costo lavoro	51,8	18,5	40,3

- Consistenza Personale indiretto:

Stabilimenti	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI
Rd	0,5%	1,4%	0,7%
Dirigenti	1	1	1

- Consistenza Personale ad MH:

Stabilimenti	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI
Personale MH	5	4	4

Per differenza il restante personale indiretto è stato considerato alla stregua del personale dirigente, ai fini del presente esercizio ed i relativi costi annui sono detratti dal costo del lavoro e portati a spese G&A:

Stabilimenti	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI
Indiretti a G&A	63,2	22,8	36,6

Il Conto Economico di ciascun stabilimento della BU Munizionamento, alla voce Costo del Personale associa le seguenti voci:

Voce di Spesa In €	Baiano	Noceto	Fontana Liri	Totale
Retribuzioni	5.070.502	2.075.091	3.431.167	10.576.760
Contributi	1.209.056	404.836	791.609	2.405.501
TFR	347.468	121.900	244.344	713.712
Person. Comandato	222.447	302.675	184.749	709.871
Subtotale	6.849.473	2.904.502	5.038.135	14.405.844
Altri Costi	190.653	129.774	103.025	103.025
IRAP	422.781	161.435	283.241	867.457
TOTALE	7.462.907	3.195.711	5.038.135	15.696.753

In accordo alla Metodologia, l'IRAP non viene conteggiata ai fini della determinazione del costo orario, mentre gli altri costi sostenuti per il personale, che concernono spese di viaggi e trasferte, visite mediche, buoni pasto ecc., sono transitate a spese G&A.

Inoltre dal costo di €14.405.844 vanno detratti gli emolumenti per i 3 dirigenti, per i quali è stato assunto uno stipendio medio annuo lordo di €80.000; conseguentemente, il costo complessivo del personale non dirigente della BU è di €14.165.844, per uno stipendio medio lordo riferito alle 401 unità di €35.561,57.

Infine detraendo dal summenzionato costo del personale non dirigente quello delle 123 unità indirette da portare a G&A, per il rispetto dell'assunzione dell' $IMP_{int} = 1,5$ e pari a €4.349.314 ($€35.561,57 \times 123$) si ottiene il costo di €9.816.530, che rappresenta il costo del lavoro da prendere a calcolo per la Metodologia.

Per altra via sono state calcolate le ore produttive annue, le ore degli indiretti (non portati a G&A) e quelle ad MH, sia per la BU che per i singoli

stabilimenti. Inoltre dividendo il costo del lavoro per le ore totali, si ottiene il Costo Orario Base interno medio e da questo l'incidenza degli indiretti sul costo dell'ora produttiva Co_{in} , calcolata dividendo i costi per le ore produttive:

BU Munizionamento	Ore Annuo	CoB €	Costi annui €	Co_{in} €
Produttivi	244.584	23,05	5.638.430	23,05
Indiretti	163.203		3.762.352	15,38
MH	18.056		429.001	
Totali	425.843		9.829.784	38,43

Suddividendo le ore annue per il personale di ciascun stabilimento si ottiene:

Monte Ore x Stabilimento	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	TOTALE
Ore produttivi	114.550	40.922	89.112	244.584
Ore indiretti	76.436	27.306	59.462	163.203
Ore MH	6.811	4.659	6.586	18.056

Costo x Stabilimento	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	TOTALE
Costo annuo produttivi	€2.640.603	€943.333	€2.054.207	€5.638.143
Costo annuo indiretti	€1.761.994	€629.457	€1.370.710	€2.736.452
Costo annuo lavoro MH	€157.012	€107.394	€151.820	€416.226

Dalla voce Servizi del Conto Economico sono stati espunti i costi delle lavorazioni esterne che vanno a costituire il Centro Lavorazione; per la determinazione delle ore equivalenti si è diviso il costo per il Co_{in} ; di

seguito è riportata la tabella riepilogativa, per comodità di trattazione si è assunto che tutte le ore esterne siano produttive:

Lavorazioni Esterne	BAIANO	NOCETO	Fontana Liri	TOTALE
Costi	71.071	2.608.409	56.972	2.736.452
Ore equivalenti	1.849	67.867	1.482	71.199

Sommando le ore esterne alle ore interne produttive si ottiene il totale delle ore produttive complessive ed parimenti sommando i costi del lavoro produttivo interno ed esterno si calcola il costo totale del lavoro produttivo, che costituisce il Costo Orario Base Totale CoB_{tot} ; analogamente sulla base delle ore produttive totali è ricalcolata l'incidenza degli indiretti e il $Co_{in\ tot}$. Di seguito sono riportati i valori ottenuti:

BU Munizionamento	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	TOTALE
Costo del Lavoro Produttivo totale	€2.711.674	€3.551.742	€2.111.179	€8.374.594
BU Munizionamento	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	TOTALE
Ore Produttive Totali (int+ est.)	116.399	108.789	90.594	315.783
CoB_{tot}	23,30 €/h	32,65€/h	23,30€/h	26,52€/h
Incidenza Indiretti Totale	15,14€/h	5,79€/h	15,13€/h	11,91€/h
$Co_{in\ tot}$	38,43€/h	38,43€/h	38,43€/h	38,43€/h

3.3.2. Costo degli Ammortamenti

Il costo degli ammortamenti della BU Munizionamento e Demilitarizzazione è stato calcolato sommando i costi degli ammortamenti risultante dal conto economico dei singoli stabilimenti. Da questo costo è stato detratto il 7% come quota parte relativa ad ammortamenti connessi con le attività di gestione e conservazione del materiale (MH):

Ammortamenti	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	TOTALE
Costi	€413.674	€741.498	€414.458	€1.569.630
Quota a detrarre x MH	€28.957	€51.905	€29.012	€109.874
Da imputare x Costo Orario	€384.717	€689.593	€385.446	€1.459.756
Ore produttive	116.400	97.947	109.327	314.839
Inc. Ammortamenti	3,31€/h	6,34€/h	4,25€/h	4,62€/h

3.3.3. Costo delle Spese di Funzionamento Aziendale

Nel conto economico della BU Munizionamento e dei dipendenti stabilimenti, le spese di Funzionamento Aziendale sono riportati sotto la voce “Servizi”, unitamente alle spese Generali ed Amministrative ed alle Lavorazioni Esterne di cui si è detto precedentemente.

Inoltre tutti i consumi ordinari, (carburanti, materiali di consumo, cancelleria e dotazioni personali a norme legge 626) sono invece inclusi nella voce “Materie prime, sussidiarie e di consumo”.

Pertanto è stata condotta una riclassificazione delle voci di spesa secondo la Metodologia, detraendo dai Servizi le lavorazioni esterne e sommando il valore complessivo dei materiali non direttamente connesso alle lavorazioni e infine suddividendo il costo restante tra SFA e G&A, secondo le chiavi di attribuzioni fissate dalla metodologia.

Di seguito è riportato il risultato di tale esercizio:

SFA	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€622.094	€1.359.139	€699.959	€2.680.892
Quota a detrarre x MH	€43.547	€95.140	€48.976	€187.662
Da imputare x Costo Orario	€578.547	€1.263.999	€650.683	€2.493.229
Ore Produttive totali	116.399	108.789	90.564	35.783
Incidenza SFA	4,97€/h	11,62€/h	7,18€/h	7,90€/h

3.3.4. Costo delle Spese Generali ed Amministrative

Il costo delle spese G&A, oltre a comprendere quota parte delle voci Servizi e Materiali di consumo generale, identificato secondo le previsioni già indicate nel paragrafo precedente, include:

- Quota parte delle spese della Direzione Centrale di AID, come indicato nella precedente tabella;
- Costo del personale indiretto in eccesso ai parametri di efficienza dell'impresa fissati dalla Metodologia; tale costo non sarà comunque ribaltato sulla quota MH;
- Costo del personale Dirigente degli stabilimenti;

Di seguito è riportato il risultato dell'esercizio:

G&A	BAIANO	NOCETO	Fontana Liri	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€471.510	€723.717	€455.253	€1.650.480
Costi Centralizzati	€339.432	€362.289	€95.272	€796.992
Personale indiretto a G&A	€2.234.838	€821.932	€1.292.544	€4.349.314
Dirigenti a G&A	€80.000	€80.000	€80.000	€240.000
TOTALE G&A	€3.125.780	€1.987.937	€1.923.069	€7.036.786
Quota a detrarre x MH	€62.366	€81.620	€44.137	€88.123
Da imputare x Costo Orario	€3.063.415	€1.906.317	€1.878.932	€6.848.663
Ore Prod. Totali	116.399	108.789	90.594	315.783
Inc. G&A	26,32€/h	17,52€/h	20,74€/h	21,69€/h

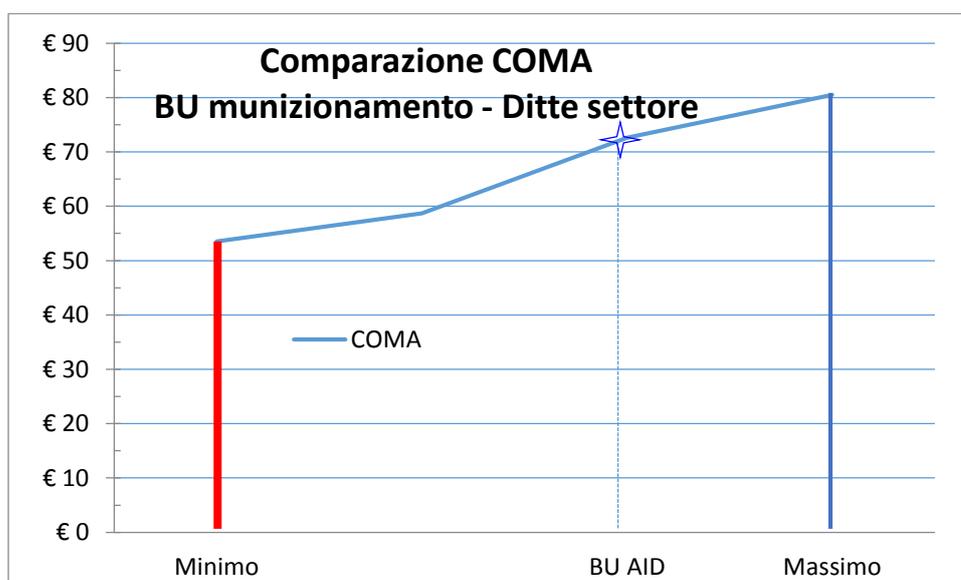
3.3.5. Costo Orario Medio della BU Munizionamento

Sulla base dei calcolo descritti ai paragrafi precedenti per identificare e valorizzare gli elementi di costo orario attribuibili alle macro-aree di spesa (Personale, Ammortamenti, SFA e G&A) è quindi stato possibile determinare il costo orario della BU e degli stabilimenti, i cui valori sono riassunti nella tabella sottostante:

VOCI DI COSTO	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	Medio BU
COB Produttivi	23,30	32,65	23,30	26,52
Inc. Improduttivi	15,14	5,79	15,13	11,91
Inc. Ammortamenti	3,31	6,34	4,25	4,62
Inc. SFA	4,97	11,62	7,18	7,90
Inc. G&A	26,32	17,52	20,74	21,69
TOTALE [€/h]	73,03	73,91	70,61	72,64

Le differenze tra i costi orari tra i vari stabilimenti risiedono principalmente nell'elevato numero di ore produttive totali sviluppate dallo stabilimento di Noceto, se confrontate con quello degli altri due stabilimenti, e grazie soprattutto al contributo di ore esterne, che consente di abbattere sensibilmente l'incidenza degli indiretti e delle spese di Funzionamento e Generali/Amministrative.

Il confronto del Costo Orario Medio con quello delle tre società private del settore FIOCCHI, SIMAD e RWM (considerandone il centro di costo di produzione), pone quello della BU Munizionamento di AID in posizione intermedia nella forchetta dei valori accertati per le altre ditte (+11% - 26%), tuttavia tale situazione non tiene conto né dell'elevato numero del personale in vuoto lavoro (il 35%), né che la società con COMA più elevato ha al suo interno figure professionali (p.es. ingegnere) che generano costo annuo medio superiore a quelli della BU di AID.



3.3.6. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH

Di seguito sono riportati gli importi utilizzati per il calcolo ed il risultato della percentuale di MH medio della BU.

BU Munizionamento	BAIANO	NOCETO	FONTANA LIRI	TOTALE
Costi Materiale acquistato ⁵²	€2.642.570	€4.275.613	€1.183.571	€8.101.754
Rimanenza finale 2014	€2.782.263	€296.244	€1.280.904	€4.359.411
Rimanenza iniziale 2013	€1.995.526	€362.335	€1.584.425	€3.763.050
Giro Materiali	€1.855.833	€4.310.532	€1.339.028	€7.505.393
Costo Personale	€ 157.012	€ 107.394	€ 151.820	€ 416.226
Quota Ammortamenti	€ 28.957	€ 51.905	€ 29.012	€ 109.874
Quota SFA	€ 43.547	€ 95.140	€ 48.976	€ 187.662
Quota G&A	€ 62.366	€ 81.620	€ 44.137	€ 188.123
Costo Gestione Materiali	€ 291.882	€ 336.059	€ 273.945	€ 901.886
Costo Materiali / Giro Materiali (valore MH su materiali a commessa)				12,02%

La percentuale del MH della BU Munizionamento risulta sensibilmente più alto di quelle delle tre società private del settore FIOCCHI, SIMAD e RWM e sconta principalmente il basso rapporto tra costo gestione materiali ed il volume di materiale denunciato da tutti gli stabilimenti.

⁵² Al netto della quota a detrarre per SFA e G&A

3.3.7. Determinazione del Margine industriale

In accordo alla Metodologia sono quindi stati elaborati le percentuali di M.I. da applicare in funzione della tipologia contrattuale:

		MARGINE INDUSTRIALE MINIMO		MARGINE INDUSTRIALE INTERMEDIO		MARGINE INDUSTRIALE MASSIMO	
		Condizione	Valore	Condizione	Valore	Condizione	Valore
Per tipo di contratto	Comp. Finanz.	Pagam. Anticipati	3,50%	Pagam. Progressivi	4,50%	Pagam. a Corpo	5,50%
	Rischio industr.	Rischio Min./Nullo	0,50%	Rischio Medio	1,50%	Rischio Maggiore	2,00%

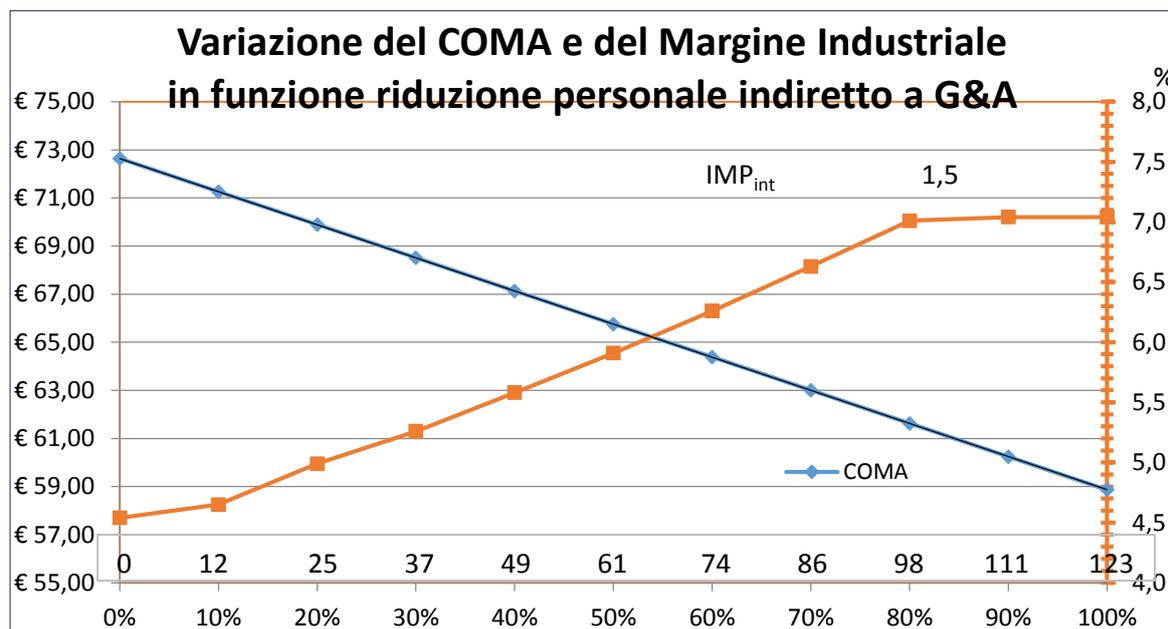
Percentuali di M.I. da applicare in funzione delle caratteristiche ditta

Per caratteristiche ditta	Strutt. Organizzativa	IMP tot \leq 1,5		1,5 < IMP < 3,5	0,54	IMP tot \geq 3,5	
	Struttura a costi	SFA+G & A \geq 40%		40% < SFA+G&A < 30%	0,0	SFA+G&A \leq 30%	
TOTALE M.I. PER CARATTERISTICHE DITTA					0,54		
VALORI MARGINE INDUSTRIALE.			MIN 4,54%				MAX 8,04%

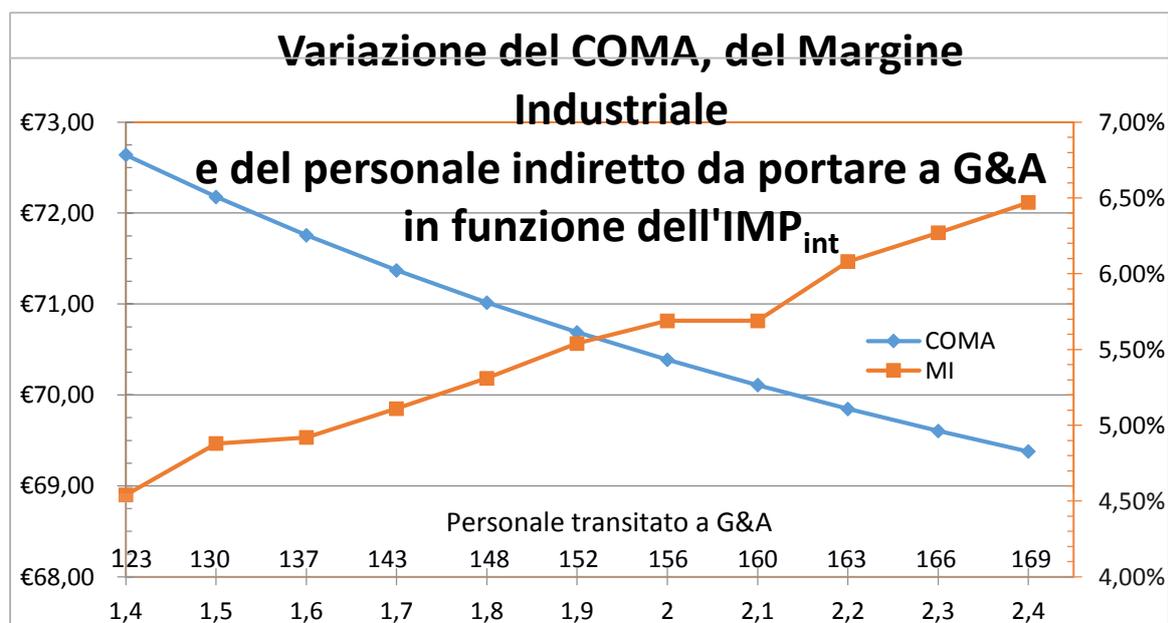
Infine si presentano i seguenti grafici:

Il primo ha come obiettivo l'identificazione delle variazioni del COMA e del Margine Industriale, nel caso di una progressiva contrazione del personale indiretto transitato a G&A (supposto inizialmente in 123 unità). La eventuale riduzione completa di tale personale comporterebbe una sensibile riduzione del costo orario (-23%) ed un ancor maggiore incremento della componente fissa del margine industriale (+48%), mentre

non avrebbe alcun effetto sulla percentuale di MH, influenzata dal solo valore del giro materiale.



Il secondo grafico invece presenta il variare del COMA e del Margine Industriale nel caso in cui si potesse incrementare l'indice IMP_{int} , quindi beneficiare di un rapporto produttivi/improduttivi più favorevole di quello di AID, che permette maggiori margini.



3.4. Determinazione del Costo Orario Medio della BU Navale

3.4.1 Costo del lavoro

– Consistenza Personale indiretto a costo del lavoro

Stabilimenti	MESSINA	CASTELLAMARE
Diretti	110,9	34
Indiretti da C.E.	108,6	35,3
Indiretti normalizzati a costo lavoro	79,2	24,3

- Consistenza Personale dirigente indiretto

Stabilimenti	MESSINA	CASTELLAMARE
Rd	0.5%	1.4%
Dirigenti	1	1

– Consistenza Personale ad MH

Stabilimenti	MESSINA	CASTELLAMARE
Personale MH	4,9	1,6

– Personale indiretto considerato alla stregua del personale dirigente:

Stabilimenti	MESSINA	CASTELLAMARE
Indiretti a G&A	24,5	9,4

Il Conto Economico di ciascun stabilimento della BU, alla voce Costo del Personale associa le seguenti voci:

Voce di Spesa In €	Messina	Castellamare	Totale
Retribuzioni	5.651.396	1.638.716	7.290.112
Contributi	1.635.459	383.216	2.018.675
TFR	393.058	125.401	518.459
Personale Comandato	124.675	76.755	201.430
Subtotale	7.804.588	2.224.088	10.028.676
Altri Costi	257.092	111.086	368.178
IRAP	485.229	134.603	619.832
TOTALE	8.546.909	2.469.777	11.016.686

Dal costo di €10.028.676 vanno detratti gli emolumenti per i 2 dirigenti, per i quali è stato assunto uno stipendio medio annuo lordo di €96.851, calcolato sulla base degli importi presenti nel piano dei conti; conseguentemente, il costo complessivo del personale non dirigente della BU è di €9.834.974, per uno stipendio medio lordo riferito alle 289 unità di €34.054,62

Infine detraendo dal summenzionato costo del personale non dirigente quello delle 34 unità indirette da portare a G&A, per il rispetto dell'assunzione dell' $IMP_{int} = 1,5$ e pari a €1.156.948 si ottiene il costo di €8.678.026 che rappresenta il costo del lavoro da prendere a calcolo per la Metodologia.

Per altra via sono state calcolate le ore produttive annue, le ore degli indiretti (non portati a G&A) e quelle ad MH, e conseguentemente il CoB e il Co_{in} sia per la BU che per i singoli stabilimenti:

BU Navale	Ore Annue	CoB €	Costi annui €	Co _{in} €
Produttivi	228.942	22,18	5.078.722	22,18
Indiretti	152.766		3.388.876	14,80
MH	9.486		210.428	
Totali	391.194		8.678.026	36,98

Suddividendo le ore annue per il personale di ciascun stabilimento si ottiene:

Monte Stabilimento	Ore	MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Ore produttivi		175.222	53.720	228.942
Ore indiretti		116.920	35.846	152.766
Ore MH		7.159	2.327	9.486
Costo x Stabilimento		MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Costo annuo produttivi		€3.887.027	€1.191.695	€5.078.722
Costo annuo indiretti		€2.593.695	€795.181	€3.388.876
Costo annuo lavoro MH		€158.811	€51.617	€210.428

Dalla voce Servizi del Conto Economico sono stati espunti i costi delle lavorazioni esterne che vanno a costituire il Centro Lavorazione;

Lavorazioni Esterne	MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Costi	€3.935.038	€252.469	€4.187.507
Ore equivalenti	106.393	6.826	113.219

Sommando le ore esterne alle ore interne produttive si è quindi ottenuto CoB_{tot} e il $Co_{in\ tot}$. Di seguito sono riportati i valori ottenuti:

BU Navale	MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Costo del Lavoro Produttivo totale	€7.822.065	€1.144.164	€9.266.229
Ore Produttive Totali (int+ est.)	281.615	60.546	342.161
CoB_{tot} ;	27,78 €/h	23,85€/h	27,08€/h
Incidenza Indiretti Totale	9,21€/h	13,13€/h	9,90€/h
$Co_{in\ tot}$	36,99€/h	36,98€/h	36,98€/h

3.4.2. Costo degli Ammortamenti

Il costo degli ammortamenti è stato calcolato sommando i costi risultanti per tale voce dal conto economico dei singoli stabilimenti. Anche la BU Navale da tale costo è stato detratto il 7% come quota parte relativa ad ammortamenti connessi con le attività di gestione e conservazione del materiale (MH):

Ammortamenti	MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Costi	€417.806	€113.888	€513.694
Quota a detrarre x MH	€29.246	€7.972	€37.218
Da imputare x Costo Orario	€388.560	€105.916	€494.476
Ore produttive	281.615	60.546	342.161
Inc. Ammortamenti	1,38€/h	1,75€/h	1,45€/h

3.4.3. Costo delle Spese di Funzionamento Aziendale

In analogia a quanto fatto per la BU Munizionamento e dei dipendenti stabilimenti, le SFA delle BU Navale sono state calcolate mediante la

riclassificazione delle voci di spesa del piano dei conti secondo le chiavi di attribuzioni fissate dalla metodologia.

Di seguito è riportato il risultato di tale esercizio:

SFA	MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€307.783	€216.626	€524.409
Quota a detrarre x MH	€21.545	€15.164	€36.709
Da imputare x Costo Orario	€286.238	€201.462	€487.700
Ore Produttive totali	281.615	60.546	342.161
Incidenza SFA	1,02€/h	3,33€/h	1,43€/h

3.4.4. Costo delle Spese Generali ed Amministrative

Il costo delle spese G&A comprende:

- Quota parte delle voci Servizi e Materiali di consumo generale, identificato secondo le previsioni già indicate nel paragrafo precedente;
- Quota parte delle spese della Direzione Centrale di AID;
- Costo del personale indiretto in eccesso ai parametri di efficienza dell'impresa fissati dalla Metodologia;
- Costo del personale Dirigente degli stabilimenti.

Di seguito è riportato il risultato dell'esercizio:

G&A	MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€637.200	€293.101	€930.301
Costi Centralizzati	€375.503	€32.496	€407.999
Personale indiretto a G&A	€835.545	€321.403	€1.156.948
Dirigenti a G&A	€113.702	€80.000	€193.702
TOTALE G&A	€1.961.950	€726.999	€2.688.949
Quota a detrarre x MH	€78.848	€28.392	€107.240
Da imputare x Costo Orario	€1.883.101	€698.608	€2.581.209
Ore Prod. Totali	281.615	60.546	342.161
Inc. G&A	6,69€/h	11,54€/h	7,55€/h

3.4.5. Costo Orario Medio della BU NAVALE

Sulla base dei calcolo descritti ai paragrafi è quindi stato possibile determinare il costo orario della BU e degli stabilimenti, i cui valori sono riassunti nella tabella sottostante:

VOCI DI COSTO	MESSINA	CASTELLAMARE	Medio BU
COB Produttivi	27,78	23,85	27,08
Inc. Improduttivi	9,21	13,13	9,90
Inc. Ammortamenti	1,38	1,75	1,45
Inc. SFA	1,02	3,33	1,43
Inc. G&A	6,69	11,54	7,55
TOTALE [€/h]	46,07	53,60	47,40

Le differenze tra i costi orari tra i vari stabilimenti risiedono principalmente nell'elevato numero di ore produttive totali sviluppate dallo

stabilimento di Messina e grazie soprattutto al contributo di ore esterne, che ha consentito di abbattere sensibilmente l'incidenza degli indiretti e delle spese di Funzionamento e Generali/Amministrative.

3.4.6. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH

Di seguito sono riportati gli importi utilizzati per il calcolo ed il risultato della percentuale di MH medio della BU.

BU Munizionamento	MESSINA	CASTELLAMARE	TOTALE
Costi Materiale acquistato ⁵³	€661.815,53	€427.841,50	€1.089.657
Rimanenza finale 2014	€1.015.201	€734.514	€1.749.715
Rimanenza iniziale 2013	€848.465	€729.494	€1.577.959
Giro Materiali	€495.080	€422.822	€917.901
Costo Personale	€ 158.811	€ 51.617	€ 210.428
Quota Ammortamenti	€ 29.246	€ 7.972	€ 37.219
Quota SFA	€ 21.545	€ 15.164	€ 36.709
Quota G&A	€ 78.848	€ 28.392	€ 107.240
Costo Gestione Materiali	€ 288.451	€ 103.144	€ 391.595
Costo Materiali / Giro Materiali			42,66%

Poiché il valore del giro Materiali è modesto rispetto ai costi di Gestione Magazzino, e determinerebbe un alto MH non si ritiene conveniente definire una percentuale del MH da applicare sui materiali di fornitura, bensì, in analogia a quanto operato per gli stabilimenti militari accertati, è invece appropriato calcolare una incidenza oraria di MH da applicare sui Costi Orari. La percentuale calcolate è di 1,14 €/h.

3.4.7. Determinazione del Margine industriale

Infine è stato calcolato il valore percentuale degli elementi fissi del M.I., mentre quelli variabili saranno applicati, in sede di congruità del prezzo, in funzione della specifica peculiarità contrattuale (rischio

⁵³ Al netto della quota a detrarre per SFA e G&A

finanziario e rischio tecnico). Esso è pari allo 0,92%, che comporta un M.I. minimo del 4,92% ed uno massimo del 8,42%.

3.5. Determinazione del Costo Orario Medio dello stabilimento di Torre Annunziata

3.5.1 Costo del lavoro

– Consistenza Personale indiretto a costo del lavoro

Diretti	86,9
Indiretti da C.E.	83,7
Indiretti normalizzati a costo lavoro	63,8

– Consistenza Personale dirigente indiretto

Rd	0,6%
Dirigenti	1

- Consistenza Personale ad MH

Personale MH	4,8
--------------	-----

- Personale indiretto considerato alla stregua del personale dirigente:

Indiretti a G&A	14,1
-----------------	------

- Costo del Personale nel Conto Economico:

Voce di Spesa In €	Totale
Retribuzioni	4.322.672
Contributi	1.021.838
TFR	310.194
Personale Comandato	154.985
Subtotale	5.809.689
Altri Costi	238.455
IRAP	359.967
TOTALE	6.408.111

Dal costo di €5.809.689 sono detratti gli emolumenti per il dirigente, per i quali è stato assunto uno stipendio medio annuo lordo di €80.000; conseguentemente, il costo complessivo del personale non dirigente della BU è di €5.729.689, per uno stipendio medio lordo riferito alle 172 unità di €33.312.

Infine detraendo dal summenzionato costo del personale non dirigente quello delle 14 unità indirette da portare a G&A, per il rispetto dell'assunzione dell' $IMP_{int} = 1,5$ e pari a €470.982 ($€33.312 \times 14$) si ottiene il costo di €5.258.707, che rappresenta il costo del lavoro da prendere a calcolo per la Metodologia.

Per altra via sono state calcolate le ore produttive annue, le ore degli indiretti (non portati a G&A) e quelle ad MH, sia per la BU che per i singoli stabilimenti. Inoltre dividendo il costo del lavoro per le ore totali, si ottiene il Costo Orario Base interno medio e da questo l'incidenza degli indiretti sul costo dell'ora produttiva Co_{in} , calcolata dividendo i costi per le ore produttive:

	Ore Annue	CoB €	Costi annui €	Co_{in} €
Produttivi	141.094	21,70	3.062.320	21,70
Indiretti	94.148		2.043.392	14,48
MH	7.049		152.995	
Totali	242.291		5.258.707	36,18

Dalla voce Servizi del Conto Economico sono stati espunti i costi delle lavorazioni esterne che vanno a costituire il Centro Lavorazione; per la determinazione delle ore equivalenti si è diviso il costo per il Co_{in} ; di seguito è riportata la tabella riepilogativa, per comodità di trattazione si è assunto che tutte le ore esterne siano produttive:

Costi per lavorazioni esterne	€58.848
Ore equivalenti	1.626

Sulla base dei valori di cui alle tabelle sopra si Calcola il Costo Orario Base Totale CoB_{tot} e il $Co_{in_{tot}}$.

Di seguito sono riportati i valori ottenuti:

Costo del Lavoro Produttivo totale	€3.121.168
Ore Produttive Totali (int+ est.)	142.720
CoB _{tot} ;	21,87 €/h
Incidenza Indiretti Totale	14,32 €/h
Co _{in tot}	36,19 €/h

3.5.2. Costo Orario Medio

Ammortamenti	TOTALE
Costi	€218.804
Quota a detrarre x MH	€15.316
Da imputare x Costo Orario	€15.316
Ore produttive	142.720
Inc. Ammortamenti	1,43€/h

SFA	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€218.667
Quota a detrarre x MH	€15.307
Da imputare x Costo Orario	€203.361
Ore Produttive totali	142.720
Incidenza SFA	1,42€/h

G&A	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€640.430
Costi Centralizzati	€95.272
Personale indiretto a G&A	€470.982
Dirigenti a G&A	€80.000
TOTALE G&A	€1.286.684
Quota a detrarre x MH	€57.099
Da imputare x Costo Orario	€1.229.585
Ore Prod. Totali	142.720
Inc. G&A	8,62€/h

VOCI DI COSTO	Medio BU
COB Produttivi	21,87 €/h
Inc. Improduttivi	14,32 €/h
Inc. Ammortamenti	1,43€/h
Inc. SFA	1,42€/h
Inc. G&A	8,62€/h
TOTALE [€/h]	47,65€/h

Il costo orario risulta più basso rispetto agli stabilimenti della BU Munizionamento è dato dal grande numero dei potenziali produttivi da un parte e dal basso valore dei costi di ammortamento e funzionamento.

Questo dimostra come questo esercizio possa risultare fuorviante se non supportato da altri strumenti di analisi: lo stabilimento che più difficoltà operative ha un basso costo orario, poiché nel calcolo non viene fatta alcuna differenza tra diretti a commessa e in vuoto lavoro, a meno che non si tratti, e non questo il caos di personale in cassa integrazione straordinaria.

3.5.3. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH

Di seguito sono riportati gli importi utilizzati per il calcolo ed il risultato della percentuale di MH medio della BU.

BU Munizionamento	TOTALE
Costi Materiale acquistato ⁵⁴	€6.585.357
Rimanenza finale 2014	€6.699.668
Rimanenza iniziale 2013	€ 2.521.966
Giro Materiali	€2.407.655
Costo Personale	€ 152.995
Quota Ammortamenti	€15.316
Quota SFA	€15.307
Quota G&A	€57.099
Costo Gestione Materiali	€240.717
Costo Materiali / Giro Materiali (valore MH su materiali a commessa)	10,00%

Poiché in questo caso abbiamo un giro materiali non particolarmente modesto, il che è normale data la tipologia di *business*, si ritiene adeguato applicare la percentuale del 10,00%.

3.5.8. Determinazione del Margine industriale

Il valore di margine industriale è stato calcolato compreso tra un valore minimo di 4,02% ed un massimo di 7,52%.

⁵⁴ Al netto della quota a detrarre per SFA e G&A

3.6. Determinazione del Costo Orario Medio dello stabilimento di Gaeta

3.6.1 Costo del lavoro

– Consistenza Personale indiretto a costo del lavoro

Diretti	96,4
Indiretti da C.E.	56,8
Indiretti normalizzati a costo lavoro	51,8

– Consistenza Personale dirigente indiretto

Rd	0,7%
Dirigenti	1

- Consistenza Personale ad MH

Personale MH	5
--------------	---

- Personale indiretto considerato alla stregua del personale dirigente:

Indiretti a G&A	0
-----------------	---

Costo del Personale nel Conto Economico:

Voce di Spesa In €	Totale
Retribuzioni	3.604.172
Contributi	849.807
TFR	256.737
Personale Comandato	544.683
Subtotale	5.255.399
Altri Costi	98.491
IRAP	301.370
TOTALE	5.655.260

Dal costo di €5.255.399 sono detratti gli emolumenti per il dirigente, del valore lordo di €126.602; non c'è stata necessità di portare improduttivi a G&A per avere l'indice IMP almeno pari a 1,5.

	Ore Annue	CoB €	Costi annui €	Co _{in} €
Produttivi	152.312	21,70	3.307.989	21,72
Indiretti	76.529		1.662.093	10,91
MH	7.308		158.717	
Totali	236.149		5.128.799	32,63

Costi per lavorazioni esterne	€2.989.874
Ore equivalenti	91.627

Calcoliamo il Costo Orario Base Totale CoB_{tot} e il Co_{in tot}. Di seguito sono riportati i valori ottenuti:

Costo del Lavoro Produttivo totale	€6.297.863
Ore Produttive Totali (int+ est.)	243.939
CoB _{tot} ;	25,82 €/h
Incidenza Indiretti Totale	6,81 €/h
Co _{in tot}	32,63 €/h

3.6.2. Costo Orario Medio

Ammortamenti	TOTALE
Costi	€126.916
Quota a detrarre x MH	€8.884
Da imputare x Costo Orario	€118.032
Ore produttive	142.720
Inc. Ammortamenti	0,48€/h

SFA	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€239.170
Quota a detrarre x MH	€16.742
Da imputare x Costo Orario	€222.428
Ore Produttive totali	243.248
Incidenza SFA	0,91€/h

G&A	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€295.390
Costi Centralizzati	€206.736
Personale indiretto a G&A	-
Dirigenti a G&A	€126.602
TOTALE G&A	€628.729
Quota a detrarre x MH	€44.011
Da imputare x Costo Orario	€584.718
Ore Prod. Totali	243.248
Inc. G&A	2,40€/h

VOCI DI COSTO	Medio BU
COB Produttivi	25,82 €/h
Inc. Improduttivi	6,81 €/h
Inc. Ammortamenti	0,48€/h
Inc. SFA	0,91€/h
Inc. G&A	2,40€/h
TOTALE [€/h]	36,42€/h

Il costo orario risulta più basso rispetto agli stabilimenti della BU Munizionamento e tale risultato è dato dal grande numero dei produttivi da un parte e dal basso valore dei costi di ammortamento e funzionamento.

3.6.3. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH

Di seguito sono riportati gli importi utilizzati per il calcolo ed il risultato della percentuale di MH medio della BU.

BU Munizionamento	TOTALE
Costi Materiale acquistato ⁵⁵	€101.107
Rimanenza finale 2014	€165.822
Rimanenza iniziale 2013	€2.255.058
Giro Materiali	€2.190.343
Costo Personale	€ 158.717
Quota Ammortamenti	€ 8.884
Quota SFA	€ 16.742
Quota G&A	€ 44.011
Costo Gestione Materiali	€ 228.354
Costo Materiali / Giro Materiali (valore MH su materiali a commessa)	10,43%

Poiché in questo caso abbiamo un giro materiali non particolarmente modesto per il tipo di business, e quindi si ritiene adeguato applicare la percentuale del 10,43%.

3.6.6. Determinazione del Margine industriale

Il valore di margine industriale è stato calcolato compreso tra un valore minimo di 6,11% ed un massimo di 9,61% infatti lo stabilimento è il più efficiente, infatti gli viene riconosciuto il 2,11% per la struttura organizzativa e il 2,5% per la struttura costi, ossia il massimo.

⁵⁵ Al netto della quota a detrarre per SFA e G&A

3.7. Determinazione del Costo Orario Medio degli stabilimenti di Firenze

3.7.1 Costo del lavoro

- Consistenza Personale indiretto a costo del lavoro

Diretti	36,4
Indiretti da C.E.	46,7
Indiretti normalizzati a costo lavoro	26,0

- Consistenza Personale dirigente indiretto

Rd	1,2%
Dirigenti	1

- Consistenza Personale ad MH

Personale MH	2
--------------	---

- Personale indiretto considerato alla stregua del personale dirigente:

Indiretti a G&A	17,7
-----------------	------

- Costo del Personale nel Conto Economico:

Voce di Spesa In €	Totale
Retribuzioni	1.639.994
Contributi	382.342
TFR	112.174
Personale Comandato	996.746
Subtotale	3.131.256
Altri Costi	132.647
IRAP	131.940
TOTALE	3.395.843

Ai €3.131.256 vanno detratti gli emolumenti per il dirigente, per i quali lo stipendio medio annuo lordo è di €105.984; conseguentemente, il costo

complessivo del personale non dirigente della BU è di €3.025.273, per uno stipendio medio lordo riferito alle 82 unità di €36.849.

Infine detraendo dal summenzionato costo del personale non dirigente quello delle 18 unità indirette da portare a G&A, per il rispetto dell'assunzione dell' $IMP_{int} = 1,5$ e pari a €653.121 ($€36.849 \times 82$) si ottiene il costo di €2.372.152, che rappresenta il costo del lavoro.

	Ore Annue	CoB €	Costi annui €	Co _{in} €
Produttivi	57.152	24,01	1.380.787	24,01
Indiretti	38.376		921.357	16,02
MH	2.916		70.008	
Totali	98.804		2.372.152	40,03

Costi per lavorazioni esterne	€1.803
Ore equivalenti	45

Sulla base dei dati di cui alle tabelle precedenti si calcola il Costo Orario Base Totale CoB_{tot} e il $Co_{in\ tot}$. Di seguito sono riportati i valori ottenuti:

Costo del Lavoro Produttivo totale	€1.382.590
Ore Produttive Totali (int+ est.)	57.557
CoB_{tot} ;	24,02 €/h
Incidenza Indiretti Totale	16,01 €/h
$Co_{in\ tot}$	40,03 €/h

3.7.2. Costo Orario Medio

Ammortamenti	TOTALE
Costi	€373.349
Quota a detrarre x MH	€26.134
Da imputare x Costo Orario	€347.214
Ore produttive	57.557
Inc. Ammortamenti	6,03€/h

SFA	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€588.869
Quota a detrarre x MH	€41.221
Da imputare x Costo Orario	€547.648
Ore Produttive totali	57.557
Incidenza SFA	9,51€/h

G&A	TOTALE
Costi da Servizi e Materiali	€657.698
Costi Centralizzati	€206.736
Personale indiretto a G&A	€653.121
Dirigenti a G&A	€105.984
TOTALE G&A	€1.623.539
Quota a detrarre x MH	€67.929
Da imputare x Costo Orario	€1.555.609
Ore Prod. Totali	57.557
Inc. G&A	27,03€/h

VOCI DI COSTO	Medio BU
COB Produttivi	24,02 €/h
Inc. Improduttivi	16,01 €/h

Inc. Ammortamenti	6,03€/h
Inc. SFA	9,51€/h
Inc. G&A	27,03€/h
TOTALE [€/h]	82,60€/h

Il costo orario risulta essere il più alto di tutti a causa del basso numero di produttivi, che rende il denominatore per il calcolo delle incidenze molto basso e, per rispettare il valore dell'indice IMP pari a 1,5, è stato necessario portare gran parte degli indiretti a G&A.

3.7.6. Costo delle spese di gestione del Materiale e determinazione della percentuale di MH

Di seguito sono riportati gli importi utilizzati per il calcolo ed il risultato della percentuale di MH medio della BU.

BU Munizionamento	TOTALE
Costi Materiale acquistato ⁵⁶	€1.293.400
Rimanenza finale 2014	€2.509.335
Rimanenza iniziale 2013	€2.255.058
Giro Materiali	€1.039.123
Costo Personale	€ 70.008
Quota Ammortamenti	€ 26.134
Quota SFA	€ 41.221
Quota G&A	€ 67.929
Costo Gestione Materiali	€ 205.292
Costo Materiali / Giro Materiali (valore MH su materiali a commessa)	19,76%

Poiché il valore del giro Materiali è modesto rispetto ai costi di Gestione Magazzino, e determinerebbe un alto MH non si ritiene conveniente definire una percentuale del MH da applicare sui materiali di fornitura, bensì, in analogia a quanto operato per gli stabilimenti militari

⁵⁶ Al netto della quota a detrarre per SFA e G&A

accertati, è invece appropriato calcolare una incidenza oraria di MH da applicare sui Costi Orari. La percentuale calcolata è di 3,57 €/h.

3.7.7. Determinazione del Margine industriale

A causa della struttura organizzativa e dei costi non particolarmente efficiente, secondo l'attuale metodologia, il valore del margine industriale varierebbe tra il 4% e il 7,5%, cioè la somma delle sole componenti di rischio finanziario e rischio industriale.

Capitolo 4: Criticità, valutazioni e soluzioni

In questo capitolo sarà effettuata una sintesi e valutazione complessiva dei risultati degli esercizi precedenti.

Nella prima parte del capitolo si indicheranno le criticità individuate per le quali è necessario operare delle scelte strategiche al fine di garantire competitività all’Agenzia.

Nella seconda parte del capitolo si procederà alle valutazioni delle dimensioni della struttura dei costi da abbattere e degli obiettivi da raggiungere, anche mediante un confronto con ulteriori dati relativi a *competitor* e *partner* commerciali.

Nella terza parte, infine, si presenteranno i metodi di implementazione delle strategie presentate, considerando i vincoli normativi a cui è soggetta l’Agenzia.

4.1. Criticità

Si sono osservati tutti gli indici di composizione dell’attivo e di corrispondenza delle fonti. In generale, l’Agenzia ha una struttura delle fonti che è associabile a quella di una piccola-media impresa, con grande rilevanza dei mezzi propri rispetto alle altre passività. Questo è dato dai contributi in conto capitale che sono stati assegnati all’Agenzia per legge nel corso degli anni. Inoltre l’Agenzia non può ricorrere al finanziamento esterno. Per questo è dotata di una grande liquidità in depositi bancari, riallocata da parte della Direzione Generale in base alle necessità degli stabilimenti e i relativi budget annuali.

Naturalmente, per la collettività, questa forma di finanziamento (i.e. somme liquide e capitoli di spesa messi a disposizione dallo Stato) risulta meno onerosa rispetto al ricorso a capitale di terzi.

Questo finanziamento da parte dello Stato però, in un'ottica di trasformazione in S.p.A., per le noti leggi sulla concorrenza in ambito UE, non sarebbe più possibile.

Per quanto riguarda la redditività, l'analisi si fa più complessa, data la mancanza di competitività dell'Agenzia e la difficoltà di determinare un campione di *competitor* adatto, per via della particolarità dei *business*. Dai dati risulta che l'Agenzia di per sé, senza i contributi in conto esercizio, non sarebbe attualmente in grado di generare reddito positivo, a causa delle sue inefficienze organizzative.

Si ricorda però che la responsabilità della distruzione di valore non è attribuibile all'Agenzia, ma ad una struttura organizzativa fissata precedentemente alla sua costituzione. L'Agenzia crea effettivamente valore quando riesce, nell'attività commerciale, a creare valore aggiunto. Senza l'Agenzia questo non sarebbe possibile.

Generalmente, nell'Agenzia, possiamo quindi identificare le seguenti criticità operative:

- Il lento rinnovo dei magazzini in determinati stabilimenti;
- L'elevato numero di personale produttivo in vuoto lavoro;
- L'eccessivo numero di personale indiretto/improduttivo⁵⁷ rispetto al numero dei produttivi.

Il sovradimensionamento della manodopera è la principale causa dell'incapacità di creare reddito da parte dell'Agenzia. Il costo del lavoro rende negativo tutto il valore aggiunto creato dall'attività produttiva.

Al riguardo si riprende la tabella a pagina 9 a cui si aggiungono le tabelle relative alla distribuzione del personale, per identificare gli stabilimenti più esposti a questi due aspetti negativi.

⁵⁷ È stata mantenuta sia la nomenclatura del bilancio sia quella della Metodologia.

TIPOLOGIA PERSONALE IN FORZA A.D. AGENZIA INDUSTRIE DIFESA							
Diretto		Diretto in vuoto lavoro		Indiretto		Totale	
Organico	%	Organico	%	Organico	%	Organico	%
352	26,6	170	19,4	600	54%	1.122	100
Costo lavoro	%	Costo lavoro	%	Costo lavoro	%	Costo lavoro	%
13.128.000	31,3	7.823.600	18,6	21.003.900	50,1	41.955.500	100

Stabilimento	Diretto in vuoto lavoro		Indiretto	
	Consistenza	% sui diretti totali	Consistenza	% sui dipendenti totali
Baiano	5	7,35	121	0,62
Noceto	1	3,84	46	0,64
Fontana Liri	33	59,39	82	0,59
Messina	4	3,60	110	0,49
Castellamare	30	88,24	36	0,51
Torre Annunziata	83	93,26	84	0,48
Gaeta	2	2,10	58	0,38
Firenze	12	31,43	47	0,57
TOTALE	170	19,4	584 ⁵⁸	0,52

Per quanto riguarda invece le criticità finanziarie si riscontra l'eccessiva liquidità non ancora investita; questa è causata dal fabbisogno economico generato dalla dipendenza dalle commesse A.D., che, non potendo essere risolto tramite ricorso al finanziamento bancario, costringe l'Agenzia a detenere una grande liquidità, per far fronte al ciclo del

⁵⁸ Non si considerano i 16 indiretti che operano presso la Sede di Roma.

circolante stocastico e positivo. L'effetto di questi aspetti è dato dai valori non consoni dei quozienti di struttura e di tesoreria.

È evidente che queste criticità finanziarie siano le conseguenze delle criticità operative.

4.1.1. Lento rinnovo del magazzino

La capacità di rinnovo del magazzino diventa fondamentale in quanto il valore aggiunto generato dall'Agenzia non deve essere solo una grandezza economica ma anche finanziaria.

L'incapacità di AID di riuscire a vendere e/o trasformare i propri materiali e le proprie merci è indicativo di un mancato raggiungimento della *mission* dell'Agenzia, pertanto si ritiene necessario approfondire lo studio sul giro materiali e la consistenza del magazzino che, come si è potuto osservare nell'analisi di bilancio, a cui si farà riferimento, è spesso non marginale.

Per fare questo approfondimento è necessario ricordare che:

- L'attività non è stagionale, al contrario, poiché si tratta nella maggior parte dei casi di commesse con A.D., e le nuove commesse prese normalmente dopo aprile⁵⁹, al momento della chiusura del bilancio dovrebbero essere già iniziate le lavorazioni, e quindi avremmo prodotti finiti semilavorati e lavorazioni in corso d'opera come voci preminenti, piuttosto che le materie prime;

⁵⁹ Il decreto legislativo 150 del 2009 prevede che il Piano della performance sia pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno. Prassi vuole che il Piano non compaia prima della fine di febbraio/inizio marzo retrodatato al 31 gennaio 2015; successivamente sulla base di questo viene redatto un documento ulteriore di programmazione con il quale vengono ripartiti i fondi sui nuovi programmi e che è alla base dei Mandati dati alle stazioni appaltanti per le singole commesse; tale processo non si completa prima di marzo di ogni anno.

- Non è possibile riferirsi al solo quoziente di tesoreria (comunemente detto *acid test*) per dire se vi è un eccessivo magazzino, in quanto questo valore è spesso, tranne nei casi segnalati, maggiore di 1 a causa dei depositi bancari e dei crediti verso A.D.

Si è stabilita la soglia dell'incidenza del magazzino⁶⁰ del 25% sull'attivo totale, al fine di indicare situazioni più gravi. Il valore, già di per sé alto, lascia intendere una situazione critica. Se questa situazione tende a ripetersi per più anni consecutivi è lecito pensare che vi sia del materiale non utilizzato;

Incidenza Mag.	2014		2013		2012	
	Valore	> 25%	Valore	> 25%	Valore	> 25%
Baiano	43,73%	SI	30,47%	SI	33,46%	SI
Noceto	-5,99%	NO	-16,45%	NO	-6,40%	NO
Fontana Liri	9,35%	NO	10,98%	NO	11,83%	NO
Messina	25,32%	SI	28,55%	SI	20,53%	NO
Castellamare	5,34%	NO	5,17%	NO	17,75%	NO
Torre Annunziata	82,58%	SI	67,55%	SI	48,13%	SI
Gaeta	46,11%	SI	25,49%	SI	50,27%	SI
Firenze	17,28%	NO	-0,20%	NO	-8,60%	NO

Per quegli stabilimenti che hanno superato la soglia indicate, si osserva l'incidenza delle materie prime sul magazzino. Una consistenza di questa incidenza superiore al 50%, per i motivi già detti, può essere indicativa di un lento rigiro dei materiali. Naturalmente si fa distinzione di gravità nel caso di incidenza sistematicamente superiore o un accumulo recente o passato delle materie prime.

⁶⁰ Rapporto tra magazzino e attivo totale, è il prodotto di indice di elasticità e Indice di disponibilità del magazzino.

Incidenza Mat.	2014		2013		2012	
	Valore	> 50%	Valore	> 50%	Valore	> 50%
Baiano	53,41%	SI	36,96%	SI	42,21%	SI
Messina	35,67%	SI	26,39%	SI	60,35%	NO
Torre Annunziata	102,84%	SI	67,72%	SI	61,82%	SI
Gaeta	3,77%	NO	9,90%	SI	9,59%	SI

Per gli stabilimenti di Baiano e Messina si ritiene necessario osservare se, negli ultimi due anni il livello di consumi è stato almeno una volta maggiore del magazzino, che lascia assumere che il magazzino sia stato svuotato almeno una volta.

Stabilimenti	2014-2013		2013-2012	
	Consumi	Magazzino MP 2013	Consumi	Magazzino MP 2012
Baiano	2.084.436	737.458	844.017	903.006
Messina	656.934	848.465	4.449.119	1.064.154

Per i due stabilimenti l'esercizio svolto tende a escludere significativi problemi di gestione del magazzino, ma si ritiene comunque necessario mantenere sotto osservazione, in futuro, gli stabilimenti. La situazione si presenta invece critica nel caso dello stabilimento di Torre Annunziata, con il rischio di veder liquidato il magazzino a costi inferiori a quelli di produzione per il recupero della liquidità, come si può anche osservare dal risultato dell'analisi di bilancio.

Si fa notare che gli stabilimenti che sono più soggetti al rischio di stagnazione del magazzino sono quelli che hanno come attività principale o accessoria la vendita di rottami.

4.1.2. Personale in vuoto lavoro

Per quanto concerne questa il personale in vuoto lavoro, si possono essere tre le tipologie di cause che spesso risultano interconnesse:

- Mancanza di commesse;
- Mancanza di *asset*;

- Mancanza di *know-how*.

Nello stabilimento di Torre Annunziata, a causa della riconversione e dell'ampia gamma di mezzi demolibili e/o "revampabili", coesistono tutte e tre le cause sopradette.

Generalmente invece è critica ma facilmente risolvibile tramite investimenti specifici la combinazione di mancanza di commesse e *asset*:

- Nel caso di Fontana Liri, lo stabilimento è troppo piccolo come capacità produttiva per poter partecipare come principale stazione appaltante a gare internazionali⁶¹;
- Nel caso di Castellamare, invece, vi sono troppe poche macchine per il numero dei dipendenti ma allo stesso tempo le commesse, anche per il mercato *captive*, sono limitate per i volumi e per determinate gamme di prodotti.

Per quanto invece riguarda la mancanza di *know-how*, questa è dovuta all'inerzia comportamentale dei dipendenti e l'entropia economica generata dalle spese in aggiornamento del personale che è in media a carriera quasi conclusa, quando si presentano situazioni di operazioni di riconversione industriale, come per Torre Annunziata, o d'introduzione di macchinari tecnologicamente più avanzati o di semplice introduzione di nuove organizzazioni industriali.

4.1.3. Personale indiretto

In merito al personale indiretto, il numero eccessivo rispetto alle esigenze di supporto alla produzione e di funzionamento degli stabilimenti ed il relativo costo dei dipendenti indiretti rende la gestione antieconomica.

Come si è già visto nell'esercizio di calcolo di determinazione del costo orario, il numero degli indiretti supera le logiche di efficienza produttiva,

⁶¹ La capacità produttiva è di 1.000 tonnellate di prodotto, nelle gare sono richieste invece almeno 1.400 tonnellate.

con gli evidenti penalizzazione sulla capacità di AID a poter competere sul libero mercato, in virtù di costi orari più elevati rispetto alla concorrenza.

In questo caso è ovviamente necessario perseguire una politica di riduzione del personale, sia favorendo la mobilità verso altre amministrazioni o il pensionamento anticipato, sia valutando la possibilità di modificare i riferimenti normativi per poter retrocedere all'A.D. il personale in esubero, ai fini del non inserimento del costo del lavoro di tale personale nel conto economico di AID. Ciò in quanto si ritiene altamente improbabile un aumento di volumi di produzione tale da comportare sia la saturazione del personale produttivo a commessa, sia un ampio ricorso al lavoro straordinario dello stesso, che consentendo il mantenimento dell' $IMP_{tot} > 1,5$, giustifichi un numero così elevato di improduttivi.

4.2. Valutazioni

In base a quanto osservato, si ritiene necessario calcolare l'impatto economico delle diminuzioni del personale nel tempo, in particolare di quello indiretto, fino ai livelli che si riterranno efficienti, anche tramite un confronto con i *competitor*.

L'obiettivo di queste valutazioni, e dell'elaborato in generale, è propedeutico a determinare l'organizzazione e la struttura della (o delle) S.p.A. che saranno frutto del presente studio.

Difatti non è espressamente indicato che l'Agenzia debba trasformarsi in un'unica ed organica società per azioni; la già citata legge DPR 424/2000 lascia infatti intendere che ciascuno dei singoli stabilimenti possa trasformarsi in un'autonoma società.

Si ritiene che l'attuale organizzazione delle BU sia anche utile dal punto di vista di gestione dell'Agenzia, date le problematiche comuni ai vari stabilimenti indipendentemente dalle tipologie di *business*, ma anche che le medesime suddivisioni e accorpamenti, in caso di trasformazione "a pezzi", siano non consone, in quanto, rifacendosi ai principi di finanza aziendale, diminuirebbero il valore delle imprese.

Sappiamo infatti che la diversificazione di *business*, per ridurre il rischio, non deve essere fatta dalle società, ed è anzi riconosciuta come comportamento opportunistico degli *executive director* per aumentare la propria remunerazione e ridurre il rischio delle *stock option* che ricevono. La diversificazione non deve essere fatta quindi dall'ente, bensì dall'azionista, relativamente al proprio portafoglio di titoli.

Pertanto si propongono, come “trasformabili”, i seguenti accorpamenti dei vari stabilimenti, che premiano le interconnessioni delle varie attività già in atto, e suddividendo:

- Polo munizionamento e demilitarizzazione (Baiano e Noceto)
- Produzione di Nitrocellulosa e derivati (Fontana Liri)
- Arsenale di Messina
- Corderia di Castellamare

Si è scelto di suddividere la “BU Munizionamento e demil” solo perché, attualmente, non sono presenti forti interconnessioni nell'attività operativa⁶². Non è però escluso, ma anzi sarebbe consigliato, che l'Agenzia punti in futuro proprio a creare tali interconnessioni, affinché il materiale esplosivo prodotto a Fontana Liri sia adoperato per il munizionamento di Noceto. In ogni caso, in virtù della comune trattazione, e in ottica di maggiore interconnessione, si considererà la BU nella sua interezza.

Per lo stabilimento di Torre Annunziata si ritiene che il problema non sia semplicemente di determinare le leve di competitività, ma quello di individuare altre opportunità di *business*, in grado di ridurre l'attuale vuoto lavoro dal 93,26% e quindi ristrutturarne la gestione. Queste valutazioni trascendono lo scopo dell'elaborato. Una distaccata valutazione ne imporrebbe la chiusura, ma questo non libererebbe la PA dall'impegno

⁶² Si ricorda che le subforniture da Fontana Liri sono per produzione di energia elettrica.

assunto coi dipendenti, che dovrebbero comunque percepire lo stipendio per tutta la restante durata del contratto.

In riferimento allo stabilimento di Gaeta, si ritiene che, per il momento, essendo impegnato nella dematerializzazione degli archivi della Difesa, agisca più come articolazione sussidiaria dell'A.D., e non crei un valore per l'azionista. Quando sarà completata questa fase, sarà poi da valutare nuovamente. La fase di commercializzazione dei servizi sarebbe più rapidamente raggiungibile se fosse possibile impegnare il personale in eccesso presso gli stabilimenti di Torre Annunziata e di Castellamare nell'attività di dematerializzazione, anche tramite connessione remota al Ce.De.C.U.

L'Istituto chimico-farmaceutico di Firenze, benché sia attualmente lo stabilimento più virtuoso dai dati di bilancio, soprattutto per l'attività commerciale, si ritiene, trascendendo le mere questioni economiche, non trasformabile in S.p.A., o se lo fosse, garantendo servizi pubblici⁶³, dovrebbe essere a totale controllo statale.

Per l'analisi che viene a seguire si confronteranno, con altre società quando possibile, il numero di dipendenti e il costo medio per dipendente, il PIL pro-capite, il Valore Aggiunto pro-capite, il Reddito Operativo Caratteristico - ROC, e gli indici di redditività ROS, ROI e ROE netto.

L'obiettivo sarà quello di definire il numero di dipendenti ottimali, sfruttando una retta di regressione di lineare, e incrociando i risultati con l'esercizio del capitolo 3, che già aveva indicato, con gli indiretti portati a G&A, un valore di personale in esubero che sarebbe da assoggettare a procedure di mobilità.

La retta di regressione ha come variabile indipendente "x" il valore aggiunto di ciascuna società, minimizzando così le differenze di valore della produzione compensandole con i relativi costi, e presupponendo un

⁶³ Come la produzione di farmaci orfani e la produzione della *cannabis* a scopo terapeutico.

mark-up simile tra le varie attività, e come variabile dipendente “y” il numero di dipendenti, lasciando intendere qual è la dimensione del personale accettabile dato il valore aggiunto totale.

Non sono stati eliminati *outlier* per le due variabili in quanto, così facendo, si sarebbe presupposta l'assenza di economie di scala⁶⁴ e la retta di regressione si sarebbe appiattita inficiando l'esercizio.

È noto che i sistemi di regressione non siano strumenti perfettamente adatti alle valutazioni economiche, ma comunque si adopererà per la BU Munizionamento e per l'arsenale di Messina.

L'esercizio presuppone un numero di dipendenti superiore alla capacità produttiva dei macchinari e il quasi pieno sfruttamento.

Per questo motivo nel caso di Castellamare l'esercizio sarebbe inutile e fallimentare, e si farà riferimento al solo costo orario per il numero di indiretti, mentre per il numero di produttivi pari a 3 dipendenti per ogni macchinario (in tutto 8), per un totale di 24 dipendenti, e di 16 indiretti per mantenere l'indice di merito produttivo pari a 1,5. Essendo cura della divisione commerciale trovare commesse per questo stabilimento, non si tornerà sull'argomento.

Il numero dei dipendenti degli stabilimenti è diverso dai dati precedenti: poiché le imprese private, come già detto, hanno un monte ore annuale di 1688 ore per dipendente, e l'Agenzia, in quanto PA, di 1588, è stato necessario convertire il numero di dipendenti, per tracciare la retta di regressione più affidabile possibile. Questo è stato fatto dividendo il numero di dipendenti dell'Agenzia per 1,07, ossia il rapporto tra i due monte ore.

⁶⁴ Che dipendono dalle immobilizzazioni, e meno dalla manodopera diretta, quindi al raggiungimento dei livelli di scala, presupponendo la stessa produttività del personale, il personale crescerà insieme al valore aggiunto soprattutto nel numero di indiretti.

Si farà riferimento ai dati del 2014 per l’Agenzia, per i *competitor* si è scelto l’ultimo anno bilancio disponibile, non facendo distinzione con il ROC positivo o meno, poiché il bilancio più recente con ROC negativo è anche quello con costo del personale minore. Per gli stabilimenti si è scelto di usare i valori di bilancio non riclassificati per evitare l’effetto distorsivo dei contributi.

4.2.1 Munizionamento

Per le valutazioni, i valori fin qui trovati si confronteranno con le seguenti società:

- SEI EPC Italia S.p.A. (abbreviata EPC)
- Fabbrica Romana Esplosivi S.p.A. (abbreviata FRB)
- SIMAD S.p.A. (abbreviata SMD)
- UEE Italia Srl (abbreviata UEE)
- Baschieri & Pelagro S.p.A. (abbreviata B&P)
- Esplosivi Sabino Srl (abbreviata ESS)
- Pravisani S.p.A. (abbreviata PRV)
- RWM Italia S.p.A. (abbreviata RWM).
- Simmel Difesa S.p.A. (abbreviata SDF)
- Fiocchi Srl (abbreviata FCC)

È necessario tenere presente che:

- Esplosivi Sabino Srl opera nel settore della demilitarizzazione e nella vendita della ferraglia derivante lo smantellamento dei missili su commesse NATO;
- Simmel Difesa, RWM Italia, UEE Italia operano principalmente nel munizionamento e demilitarizzazione di armi prodotte da società dei propri gruppi di appartenenza;
- B&P, Fiocchi Srl e SIMAD producono munizioni ed altri esplosivi per la caccia e l’uso civile ma anche per uso militare, e li caricano autonomamente. Non fanno attività di demilitarizzazione;

- Sei Epc Italia, Pravisani e FRB sono laboratori chimici che producono esplosivi per uso civile e polveri esplosive, Sei EPC in particolare esplosivi del proprio gruppo, e non fanno attività di demilitarizzazione.

Per le attività di munizionamento le società che producono gli armamenti tendono a creare strutture ad holding, dove le fasi di produzione del colpo e suo caricamento sono svolte da due società distinte⁶⁵.

La demilitarizzazione, dal caso che non è un'esigenza propria delle società che producono le munizioni e gli esplosivi, tende a farsene carico la Nazione acquirente.

L'attività invece di produzioni di composti chimici esplosivi è invece affidata alle aziende chimiche specializzate, da cui si riforniscono le varie imprese del settore.

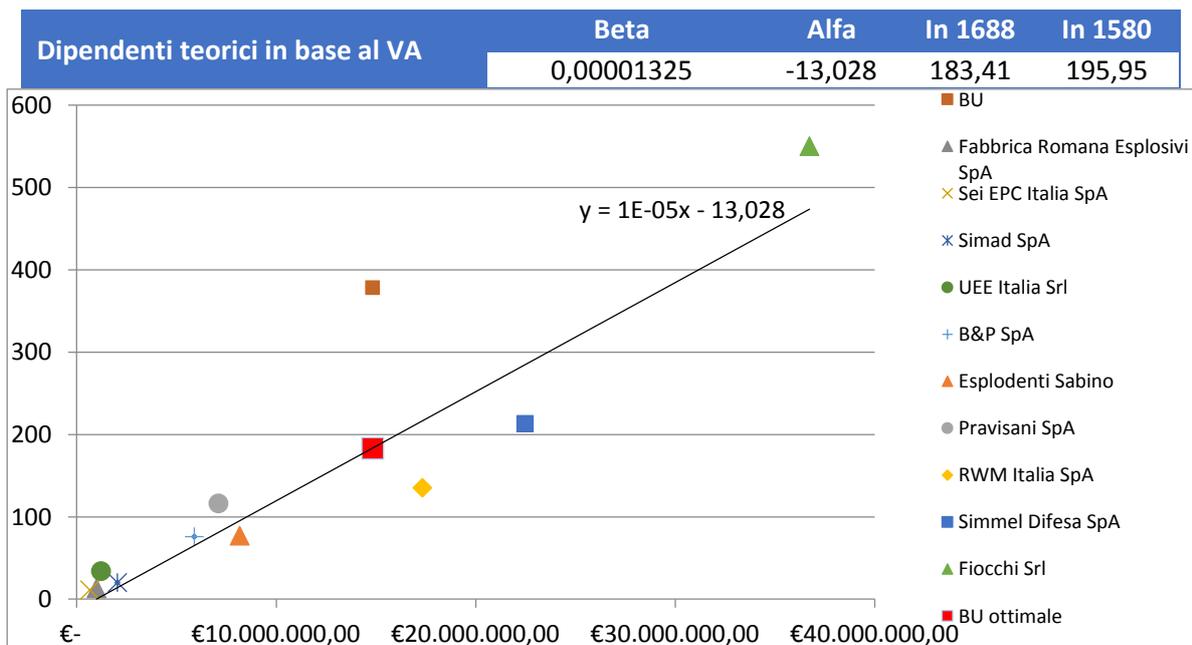
L'attuale situazione del personale, con la trasformazione in secondo il monte ore dell'industria privata è il seguente:

BU	Produttivi	Indiretti	Totale
In 1580	155	249	404
In 1688	145	233	378

⁶⁵ Vi è poi la società distributrice nel caso di munizioni ed esplosivi per uso civile e/o sportivo.

	Dipendenti in 1680 ore	Costo medio personale €/k	PIL pro-capite €/k	VA pro-capite €/k	ROC €/k	ROS	ROI	ROE
BU	378	41.509	57.730	39.202	625	0,63%	1,42%	0,00%
EPC	11	81.250	1.487.262	59.732	-1.159	-0,7	-0,34	-0,76
FRB	13	44.369	171.771	76.427	257	1,15	0,71	0,47
SMD	20	48.281	175.499	102.466	617	1,76	0,68	0,33
UEE	34	33.680	99.647	35.910	-417	-1,23	-2,84	-1,91
B&P	76	50.684	436.683	77.577	1.057	0,31	0,42	0,22
ESS	77	63.551	248.313	106.112	1.346	0,55	0,36	0,86
PRV	116	43.871	227.845	61.253	156	0,09	0,06	-0,39
RWM	135	73.825	289.509	128.393	5.425	1,32	0,99	1,82
SDF	213	50.704	295.160	105.496	5.441	0,90	1,12	0,59
FCC	550	44.942	202.134	66.787	9.483	0,88	1,89	2,11
MEDIA	125	53.516	363.383	82.015	2.221	0,50%	0,30%	0,33%
Deviazione Standard	154	14.033	384.418	26.528	3.234	0,87%	1,20%	1,12%

I risultati della regressione lineare sono i seguenti:



Si ricalcolano ora i dati di bilancio base alla personale ottimale, tenendo presente che il PIL e il VA di bilancio rimangono identici, mentre invece cambia il costo del personale dato dal prodotto dei dipendenti ottimale in 1688 ore e il costo pro-capite calcolato con la medesima base.

Costo del personale ottimale 1688h	COSTI FISSI	PIL	VA	MOL	ROC
€ 8.629.333,55	1.640.90	21.830.549	14.824.235	7.210.997	5.570.097

Se invece si volesse calcolare il costo del personale pro-capite e il conseguente costo totale del personale sulla base di 1580 ore i valori sono i seguenti:

Costo del personale ottimale 1580	PIL	VA	MOL	ROC
€ 7.616.292,52	21.830.549,00	14.824.235,00	7.207.942,48	5.975.392,52

E questi verrebbero ad essere i nuovi indici di bilancio e il nuovo PIL e VA pro-capite. Gli indici sono calcolati solo in 1688 ore, in quanto la variazione in 1580 è non significativa:

CION	Mezzi propri	ROS	ROI	ROE
€ 18.838.297	€ 25.996.963	26%	30%	21%

	In 1688 h	In 1580
PIL pro-capite	€ 119.025,24	€ 111.409,88
VA pro-capite	€ 80.825,18	€ 75.653,90

Infine ecco le variazioni di personale che vengono suggerite dall'esercizio:

In 1580	Diminuzione personale	Vuoto lavoro	Nuova composizione
Produttivi	37	39	118
Indiretti	171		78

Il rapporto tra produttivi è tale da mantenere l'indice IMP della metodologia pari 1,5. Secondo i dati precedenti, vediamo che la diminuzione del personale produttivo è di poco inferiore ai produttivi, 37 a 39, mentre il numero indiretti eccedente secondo la direttiva era di 122,6,

mentre da questo risultato abbiamo 171⁶⁶. Si ha quindi una forbice di valori in cui porre il teorico valore realmente ottimale.

Si fa anche notare che grazie a questa diminuzione del personale il ROC diventa finalmente positivo, e sufficientemente capiente per coprire eventuali diminuzioni della produzione, diminuendo di molto il rischio operativo.

Resta però il problema che la BU ha valori di PIL procapite e di VA procapite inferiori a quelli della media, anche considerando la deviazione standar; questo può essere causato dal mancato riconoscimento dei *mark-up* per le commesse per l'A.D., che corrispondono a più del 70% dei ricavi.

Confrontando con Pravisani S.p.A., che avrebbe più o meno lo stesso personale ottima il PIL procapite della Agenzia è quasi il 50% di quello del *competitor*, rendendo necessario comunque aumentare la produzione in ottica di trasformazione.

4.2.2 *Arsenale Messina*

L'Arsenale di Messina, si confronta con i seguenti *competitor*:

- Shipping services Srl (abbreviata SHS);
- Cantieri Navali Aprile srl (abbreviata CNT);
- Motomar Cantieri del Mediterraneo S.p.A. (abbreviata MCM);
- Giacalone Shipyard Srl (abbreviata GSH);
- Tringali Srl (abbreviata TRN);
- Cantiere Navale di Augusta Srl (abbreviata CTA).

Bisogna tenere presente che spesso le stesse aziende che producono le imbarcazioni provvedono successivamente spesso per le manutenzioni. Le aziende sono state scelte in base alla posizione geografica (regione Sicilia).

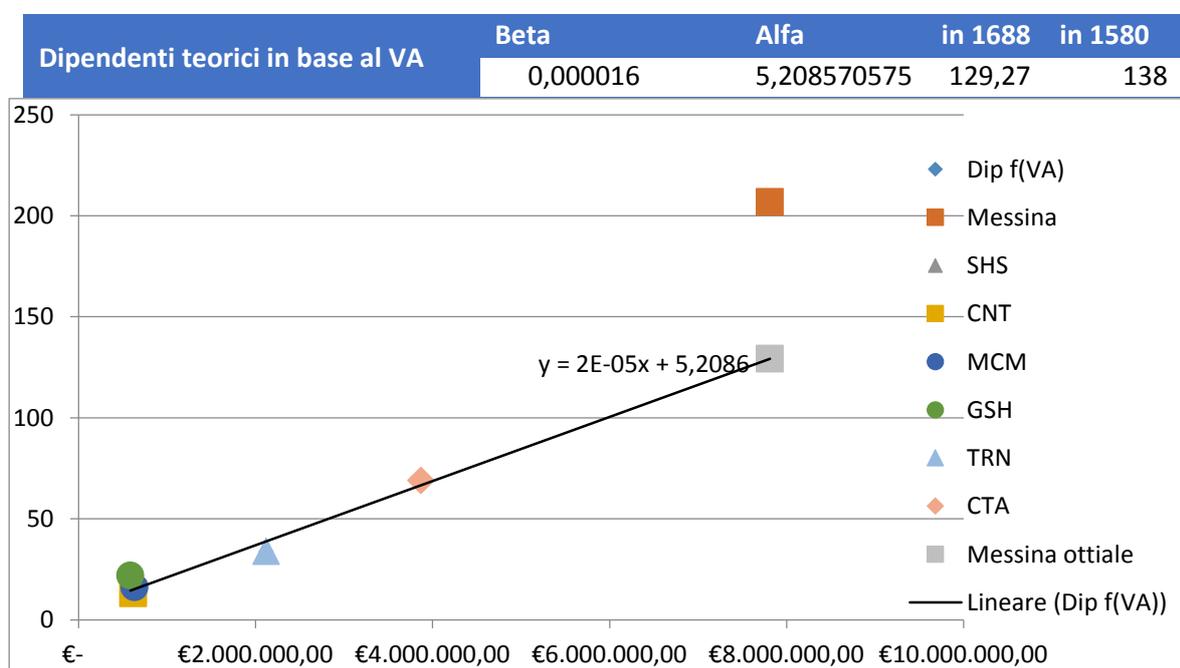
⁶⁶ La metodologia però non aiuta a definire, per costruzione, se vi sia del personale produttivo in eccedenza.

Con lo stesso metodo applicato precedentemente si procede al calcolo del personale per Messina in base ai due diversi monte ore:

BU	Produttivi	Indiretti	Totale
In 1580	111	110	221
In 1688	104	103	207

	Dipendenti in 1688h	Costo medio del personale e €/k	PIL procapite €/k	VA procapite €/k	ROC €/k	ROS %	ROI %	ROE %
MESSINA	207	41,317	62,586	37,762	-2720,78	-21,02	-21,02	-30,5
SHS	12	47,445	109,108	55,660	64,067	4,89	7,34	28,83
CNT	13	38,788	148,893	47,444	99,647	7,07	10,04	14,06
MCM	16	17,664	110,097	39,433	-45,265	-2,57	-0,98	-4,59
GSH	22	18,288	134,056	26,537	141,703	1,99	4,60	17,83
TRN	34	43,209	117,325	62,265	449,008	11,91	6,17	2,03
CTA	69	42,463	70,268	56,055	194,107	4,72	-2,51	14,49
MEDIA	28	34,643	114,958	47,899	150,54	4,67	4,67	12,11
dev. Standard	20	12,051	24,416	11,982	152,46	4,43	4,43	10,82

I risultati della regressione lineare sono invece i seguenti:



Anche in questo caso risulta un sovradimensionamento di personale.

Si osservino i diversi valori di costi del personale e di ROC e gli indici di bilancio, con il numero di dipendenti ottimale con entrambe le basi. Si fa notare subito che data la differenza consistente del ROC, questo ci porta a calcolare gli indici di redditività con entrambe le basi, a differenza del caso precedente.

Costo del personale ottimale 1688h	COSTI FISSI	PIL	VA	MOL	ROC
€ 5.701.790	1.985.397	12.946.510	7.811.522	2.109.731	124.344

Costo del personale ottimale 1580h	COSTI FISSI	PIL	VA	MOL	ROC
€ 5.341.207	1.985.397	12.946.510	7.811.522	2.470.314	484.917

1688h	CION	Mezzi propri	ROS	ROI	ROE
	€ 7.591.574	€ 6.823.368	0,96%	1,64%	1,8%

1580h	CION	Mezzi propri	ROS	ROI	ROE
	€ 7.591.574	€ 6.823.368	3,75%	6,39%	7,1%

	In 1688 h	In 1580
PIL Pro-capite	€ 100.148,73	€ 93.741,11
VA Pro-capite	€ 60.426,63	€ 56.560,47

Si procede all'analisi di composizione delle personale, mantenendo sempre l'indice IMP pari ad 1,5, da porre in mobilità, tenendo presente che, poiché non vi è alcuna impresa con numero di dipendenti pari o superiore all'Arsenale, questo potrebbe anche sfruttare economie di scala non visibili dalla retta di regressione, che è relativamente piatta.

In 1580	Diminuzione personale	Vuoto lavoro	Nuova composizione
Produttivi	28	4	83
Indiretti	55		55

In questo caso i risultati divergono abbastanza sia dal vuoto lavoro che dalla Metodologia, dove gli indiretti portati a G&A sono solo 24,5.

Vediamo il variare la composizione dei rimanenti e degli uscenti al variare dell'indice IMP.

Composizione al variare dell'indice IMP								
	1,5		2,0		2,5		3,0	
	Rimanenti	Uscenti	Rimanenti	Uscenti	Rimanenti	Uscenti	Rimanenti	Uscenti
Produttivi	83	28	92	19	99	12	104	7
Indiretti	55	55	46	64	39	71	35	76
Totale	138	83	138	83	138	83	138	83

Cercando di minimizzare la diminuzione del personale operativo, dato anche il poco vuoto lavoro, si porta a diminuire, forse in modo eccessivo, quello indiretto.

È evidente che la soluzione trovata con questo metodo presenti minore rischio operativo, ma è viziata dall'assenza di imprese di dimensioni maggiori, che richiedono anche maggior numero di personale indiretto per l'organizzazione e la direzione.

4.3 Soluzioni

Abbiamo identificato come tematica di principale interesse quella del sovradimensionamento del personale.

Premesso al momento che il personale non è riassegnabile agli enti di provenienza, a meno di intervenire sui riferimenti normativi, e per la riassegnazione ad altre Amministrazioni Pubbliche occorrerebbe un articolato processo di coordinamento con queste, per ridurre nell'immediato il personale bisognerebbe applicare l'art. 18 della Legge 300/70, ossia lo "*Statuto dei Lavoratori*", come reso possibile dall'art.51 comma 2 del D.lgs. 165/2001 "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni*".

In alternativa al licenziamento, è possibile sfruttare essenzialmente tre leve per garantire competitività dei costi:

- Attendere il pensionamento del personale;
- Trasformazione di determinati stabilimenti in società di capitali a controllo pubblico escludendo dal bilancio, allo stesso modo di

alcune aziende un tempo enti pubblici⁶⁷, i dipendenti in eccesso, che rimarrebbero inquadrati presso l'Agenzia in attesa del pensionamento, e l'affidamento delle commesse tramite procedura negoziata, calcolando i costi e i margini di profitto adoperando la Metodologia;

- Riassegnazione del personale in eccesso allo stabilimento di Gaeta con connessione remota, per smaltire gli archivi in dematerializzazione.

Al momento i dati del pensionamento del personale non sono disponibili presso l'Agenzia.

Si sono fatte quindi delle proiezioni, considerato che, da interviste condotte ma non supportate da dati documentali, l'età media dei 1105 dipendenti degli stabilimenti, esclusi quindi i 17 della sede centrale, si dice essere 53 anni.

Nelle seguenti tabelle sono segnati in grigio gli anni antecedenti a quello di studio, in giallo le previsioni del piano triennale.

I valori target a margine indicano il numero di dipendenti di riferimento che si è individuato come negli esercizi precedenti.

Partendo dal personale del 2010, sono stati calcolati il numero di dipendenti assunti per ciascun anno a seguire fino all'anno di osservazione 2014. Supponendo che l'età di assunzione fosse per tutti 25 anni, al 2014 si sono calcolati:

- 4 dipendenti di 28 anni, assunti nel 2011
- 7 dipendenti di 27 anni, assunti nel 2012
- 35 dipendenti di 26 anni, assunti nel 2013
- 6 dipendenti di 25 anni, assunti nel 2014.

⁶⁷ Come ANAS S.p.A. e SACE S.p.A.

		Valori target	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Assunzioni	Baiano	Produttivi	69								
		Indiretti	46								
	Noceto	Produttivi	24					1			
		Indiretti	16				3	2	1	5	
	Liri	Produttivi	25						1	1	
		Indiretti	17								
	Messina	Produttivi	83		1		5	1			
		Indiretti	55			1		1	2	4	
	Castellamare	Produttivi	24						1	1	2
		Indiretti	16								
	Torre Annunziata	Produttivi	0								
		Indiretti	0								
	Gaeta	Produttivi	96				27	4			
		Indiretti	57		1	1					
	Firenze	Produttivi	33		2						
		Indiretti	22			5					
	TOTALE	Produttivi	867		3	0	32	5	2	2	3
		Indiretti	183		1	7	3	1	4	5	5
		PERSONALE	1050		4	7	35	6	6	7	8

Poiché dal 2010, come si è visto, ci sono state delle assunzioni, per non confondere personale già alle dipendenze dell’Agenzia nel 2010 da quello neoassunto, si è calcolato il numero di dipendenti anno per anno, escludendo le variazioni in aumento del restante personale già inquadrato, ma solo quelle in diminuzione.

In base a quanto si è detto, e che si può osservare nella successiva tabella, tenendo conto che si assume come età di pensionamento il compimento dei 66 anni, dal piano triennale 2015-2017, si sono calcolati:

- 22 dipendenti di 65 anni, con pensionamento previsto nel 2015;
- 21 dipendenti di 64 anni, con pensionamento previsto nel 2016;
- 22 dipendenti di 63 anni, con pensionamento previsto nel 2017.

		Valori target	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Baiano	Produttivi	69	98	88	79	73	73	72	70	69
	Indiretti	46	129	128	128	123	121	115	114	113
Noceto	Produttivi	24	39	36	34	29	26	26	25	20
	Indiretti	16	49	47	43	43	43	43	43	43
Liri	Produttivi	25	70	66	63	60	56	58	58	58
	Indiretti	17	99	92	89	82	82	77	71	63
Messina	Produttivi	83	120	120	104	104	104	104	102	102
	Indiretti	55	125	111	108	108	108	108	108	108
Castellamare	Produttivi	24	37	36	36	34	34	34	34	34
	Indiretti	16	45	39	38	36	36	32	26	24
Torre Annunziata	Produttivi	0	99	95	95	91	89	84	84	81
	Indiretti	0	102	96	89	83	84	84	83	81
Gaeta	Produttivi	96	65	65	65	65	65	65	65	65
	Indiretti	57	66	66	66	59	56	55	55	55
Firenze	Produttivi	33	43	43	39	38	34	34	32	32
	Indiretti	22	46	42	42	42	42	40	40	40
TOTALE	Produttivi	354	571	549	515	494	481	477	470	461
	Indiretti	229	661	621	603	576	572	554	540	527
	PERSONALE	582	1232	1170	1118	1070	1053	1031	1010	988

Poiché si è assunta l'età media di 53 anni per i restanti 988 dipendenti, si suppone che più o meno la diminuzione del personale necessaria al personale ottimale avvenga nel 2024, quando andranno in pensione di dipendenti che nel 2014 hanno 57. Il numero dei dipendenti per ciascuna età al 2014, così come è stato ipotizzato, è riassunto dalla seguente tabella.

Età	Dipendenti	Età	Dipendenti	Età	Dipendenti
25	6	39	8	53	53
26	35	40	8	54	56
27	7	41	8	55	56
28	4	42	8	56	57
29	3	43	10	57	57
30	5	44	10	58	60
31	5	45	15	59	60
32	5	46	15	60	60
33	5	47	40	61	60
34	5	48	43	62	65
35	5	49	45	63	22
36	5	50	45	64	21
37	5	51	48	65	22
38	8	52	50		

In questo esercizio bisogna però sottolineare che non si è calcolato il turnover del personale, né è possibile attribuire a ciascun stabilimento il personale il diminuzione.

Si fa presente comunque che la data del 2024 possa ritenersi eccessivamente lontana, quindi è necessario che non si faccia leva solo sul pensionamento, ma anche su altre procedure di mobilità.

Conclusioni

Nel presente elaborato, si è analizzata l'Agenzia Industrie Difesa, partendo, come è giusto, dalla determinazione dell'ente pubblico non economico dal punto di vista storico, giuridico ed operativo.

Si è avuta di modo di conoscere, nei particolari, quella che è l'Agenzia Industrie Difesa, per coglierne la missione istituzionale e i *business* in cui è impegnata.

Essendo il fine dell'elaborato quello di emettere un giudizio su quella che è l'attività dell'Agenzia, e come questa sia condotta, si sono osservate nei particolari le risultanze contabili e la struttura dei costi, tramite la Metodologia SGD-G-023, usata per l'accertamento dei costi e il riconoscimento dei margini di profitti nelle negoziazioni private del Ministero della Difesa.

Dall'analisi si è avuto modo di vedere come l'Agenzia paghi scelte non proprie, ma antecedenti addirittura alla propria costituzione, compiute in un'ottica di mantenimento dell'attività industriale *in house* del Forze Armate, e di non delocalizzare le attività di stabilimenti e/o ridurre il personale di stabilimenti situati, in particolare in zone a tassi di disoccupazione più alti che nel resto del Paese.

Questa scelta, che a posteriori potrebbe essere valutata errata, avrà avuto sicuramente le proprie motivazioni che allo scrittore sono ignote e per tanto non le giudicherà.

La funzione dell'Agenzia è quella di cercare di diminuire l'impatto finanziario di tali scelte, e in alcuni settori tale operazione sta dando dei risultati positivi, in altri la situazione è ancora negativa. Ma è la stessa Agenzia che ne subisce il carico, con una struttura organizzativa non abbastanza efficiente per operare sul libero mercato.

Oltretutto per alcune attività manca una costante ed alta domanda commerciale, pertanto le leve su cui il management di AID può operare sono fortemente limitate, tenuto conto che il compito primario dell’Agenzia è di continuare a garantire i servizi per le Forze Armate e, come nel caso dell’Istituto Farmaceutico, per il cittadino in generale.

Con il tempo, grazie alla riforma del quadro normativo di riferimento e alle procedure di mobilità e quiescenza attualmente e/o conseguentemente possibili, si spera che la struttura organizzativa dell’Agenzia possa raggiungere i livelli di economicità, efficienza ed efficacia tali da permettere di competere sul mercato *captive* di modo da poter raggiungere l’obiettivo assegnato dal legislatore e di rientrare delle spese sostenute dalla collettività per il mantenimento dei posti di lavoro e degli *asset* produttivi della Difesa.

Bibliografia

Libri, articoli e riviste consultate e citate:

- C.Caramiello, F.Di Lazzaro, G.Fiori, *“Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale”*, Roma, Giuffr  Editore, 2003.
- M.Vacca, *“Il sistema di analisi dei costi e della congruit  delle offerte nel settore del procurement militare ex Dir. SGD-D-023: il modello, i limiti e le proposte”*, Roma, LUISSThesis, 2013.

–in allegato -

- Direttiva *“Metodologia per la Determinazione dei Costi Orari Aziendali per prestazioni e forniture militari”*, edizione Ministero della Difesa, 2000.
- Direttiva SGD-G-023, *“Metodologia per la determinazione dei costi aziendali, per il calcolo dei tempi di lavoro diretti e per l'analisi di congruit  dell'offerta, nell'ambito del procurement militare con procedure non concorsuali”*, edizione Ministero della Difesa, 2011.

Documenti contabili consultati e citati, disponibili in allegato:

- Bilancio 2014 AID
- Bilancio 2013 AID
- Bilancio 2012 AID
- Bilancio 2011 AID
- Piano triennale 2015-2017 AID
- Bilancio SEI EPC Italia S.p.A.
- Bilancio Fabbrica Romana Esplosivi S.p.A.
- Bilancio SIMAD S.p.A.
- Bilancio UEE Italia Srl
- Bilancio Baschieri & Pelagro S.p.A.
- Bilancio Esplosivi Sabino Srl
- Bilancio Pravisani S.p.A.
- Bilancio RWM Italia S.p.A.
- Bilancio Simmel Difesa S.p.A.

- Bilancio Fiocchi Srl
- Bilancio Shipping services Srl
- Bilancio Cantieri Navali Aprile srl
- Bilancio Motomar Cantieri del Mediterraneo S.p.A.
- Bilancio Giacalone Shipyard Srl
- Bilancio Tringali Srl
- Bilancio Cantiere Navale di Augusta Srl

Leggi e regolamenti citati:

- D.lgs. 30 luglio 1999 n.300
- DPR 424/2000
- Legge 20/1994
- Legge 300/1970
- D.lgs. 165/2001

Siti internet consultati:

- <http://www.difesa.it/AID/Pagine/default.aspx>
- <http://www.agenziaindustriedifesa.it/>

Altro materiale in allegato:

- Brochure AID;
- Organigramma AID;