

Piano industriale di fusione

ASET S.p.a. – ASET Holding S.p.a.

Principi per la redazione del Piano Industriale

Luca Casadagli
ASET S.p.A.
Il Presidente
Ing. Luca Casadagli



Pietro Celani
IL DIRIGENTE
Dott. Pietro CELANI

Teodosio Auspicoli
ASET Holding S.p.A.
Il Vice Presidente
Dott. Teodosio Auspicoli

SOMMARIO

1. PREMESSE.....	3
1.1 Le ragioni dell'operazione straordinaria di fusione per incorporazione	3
1.2 Inquadramento delle due società e contesto normativo	4
1.3 Soggetti destinatari del Piano industriale	5
1.4 Obiettivi del Piano industriale	6
2. PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE.....	8
2.1 Chiarezza	8
2.2 Completezza	8
2.3 Affidabilità e attendibilità	10
2.4 Neutralità	12
2.5 Trasparenza	12
2.6 Prudenza	13

1. PREMESSE

Il Presente documento è redatto a supporto dell'operazione straordinaria di fusione societaria delle società pubbliche ASET S.p.a. (di seguito ASET) e ASET Holding S.p.a. (di seguito ASET Holding).

Il presente Piano industriale è redatto in esito di quanto contenuto nella “Relazione in esecuzione dell’incarico per l’affidamento delle attività di consulenza finalizzata al percorso di riposizionamento ed aggregazione delle società comunali ASET Holding S.p.a. ed ASET S.p.a. e relative partecipate”, di seguito riportata come “*Relazione*”, redatta dallo Studio Commerciale Associato Boldrini e dalla Società Media Gestum Consulting S.rl., di seguito indicato come “*Advisor*”, Relazione che si compie alla presente quale parte integrante del Piano.

Si evidenzia la piena rispondenza tecnico-giuridica del presente Piano industriale, e quindi della società che nascerà a seguito dell'operazione straordinaria di fusione, al “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”, approvato in via definitiva dal Consiglio dei Ministri in data 10 agosto 2016, pubblicato in G.U. n 210 del 08/09/2016 in vigore dal 23/09/2016; quindi la redazione del Piano, in particolare per quanto attiene la governance e lo Statuto, si conforma alle disposizioni dell’art. 11 “Organi amministrativi e di controllo delle società a controllo pubblico” del suddetto Testo Unico.

1.1 Le ragioni dell'operazione straordinaria di fusione per incorporazione

Alcune delle ragioni dell'operazione straordinaria di fusione sono riportate nel capitolo 4 parte prima della *Relazione* dell’*Advisor*, ed evidenziate in termini economici nel capitolo 3 parte seconda della *Relazione* dell’*Advisor* a cui si rinvia per il dettaglio.

Le motivazioni e le valutazioni di opportunità circa la scelta “preferibile” di incorporare la società detentrica del patrimonio ASET Holding (società incorporata) nella società di gestione dei servizi ASET (società incorporante) sono state assunte dal Consiglio del Comune di Fano con la Deliberazione n. 142 del 28 luglio 2016, in esito anche alla redazione di specifica relazione a supporto da parte del Prof. Dott. Luca Perfetti, come indicato al punto n.4 della parte dispositiva del richiamato atto deliberativo.

Le due aziende sono a totale partecipazione pubblica.

Entrambe le società sono titolari di una serie eterogenea di affidamenti di servizi pubblici locali secondo il modello dell' "Inhouse providing" di comunitaria declinazione, ovvero, di funzioni pubbliche disposte ai sensi di legge quali le attività di riscossione entrate tributarie e patrimoniali e attività di accertamento e verifica degli impianti termici .

Il Piano industriale rappresenta lo strumento cardine della contabilità di direzione, intesa come insieme di principi, tecniche e strumenti per:

- ✓ pianificare le strategie e le operazioni future;
- ✓ ottimizzare l'uso delle risorse;
- ✓ misurare e valutare le prestazioni;
- ✓ ridurre, per quanto possibile, la soggettività del processo decisionale;
- ✓ migliorare la comunicazione esterna ed interna.
- ✓ Semplificare e velocizzare l'attività decisionale al fine di consentire una miglior efficienza ed efficacia della nuova struttura nelle fasi prettamente esecutive e gestionali;

Il Piano industriale non può essere considerato come uno strumento che fornisce garanzie assolute di attendibilità, tuttavia, l'osservanza dei principi di seguito riportati consente la consapevole valutazione e misura delle reali opportunità del progetto sottoposto a valutazione preventiva e la conseguente assunzione delle correlate responsabilità da parte dei soggetti deputati alla relativa approvazione.

Il Piano industriale è uno strumento di simulazione della dinamica aziendale, proiettata nel medio-lungo termine, costituito da una serie di documenti nei quali è rappresentata, in termini qualitativi e quantitativi, l'idea imprenditoriale di sviluppo dei servizi pubblici locali attualmente gestiti dalle due aziende; nella fattispecie **la proiezione è fatta su un periodo di 5 anni (2016 – 2020)**, ed è riportata in dettaglio nella parte seconda della *Relazione* dell' *Advisor*.

Nel Piano industriale sono elaborate e sintetizzate tutte le idee, i programmi e le iniziative conseguenti

che caratterizzano il progetto imprenditoriale comprese le opportunità in termini di sviluppo di nuovi servizi

1.2 Inquadramento delle due società e contesto normativo

L'assetto normativo e regolatorio del settore dei servizi pubblici locali ha subito nel recente passato frequenti, e non coordinati interventi da parte del Legislatore nazionale, (nell'ambito di

una legislazione di emergenza); l'avvenuta approvazione del "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", e la prossima emanazione del "Testo unico sui servizi pubblici locali di interesse economico generale" e dei Decreti collegati, nonché l'art. 192 "Regime speciale degli affidamenti in house" del D.L.vo n. 50/2016 (Nuovo Codice dei Contratti), consentiranno di operare a regime con un quadro normativo finalmente delineato e definitivo, nel contesto del quale la nuova società potrà collocarsi, mantenendo le caratteristiche proprie dell' "In-house providing".

Gli aspetti di dettaglio del contesto normativo e regolatorio in cui operano le due società e quindi la nuova società a seguito della fusione, sono analizzati in dettaglio nella parte prima della *Relazione dell'Advisor*.

Il progetto di fusione nasce dalle sempre più pressanti disposizioni legislative, , volte all'ottenimento della riorganizzazione e razionalizzazione dell'amministrazione pubblica, della semplificazione e del miglioramento del controllo nei confronti delle società pubbliche, in particolare di quelle totalmente pubbliche e operanti in ambito di affidamenti in house.

La nuova società, pertanto, ricadrà nell'ambito normativo che è stato specificatamente introdotto per le società a partecipazione pubblica, ed in particolare per quelle a totale partecipazione pubblica e con affidamenti di tipo in house, soggette a controllo pubblico; la compatibilità normativo-giuridica con la realizzazione del presente piano, appare pienamente garantita, rafforzate rafforzando al contempo le modalità di partecipazione dei Comuni soci e la trasparenza del funzionamento.

Quindi tale operazione societaria sarà l'occasione di garantire al meglio il potere decisionale sull'espletamento dei servizi nei propri territori dei Comuni soci di minoranza, in base anche alle più recenti sentenze della Giustizia amministrativa, e migliorare il funzionamento dell'azienda.

1.3 Soggetti destinatari del Piano industriale

I soggetti destinatari del Piano industriale sono molteplici, anche se sinteticamente possono essere classificati nelle seguenti macro categorie:

- ✓ i Comuni soci delle due aziende, che con la sola eccezione del Comune di Mondolfo (socio di ASET, ma non di ASET Holding), e del Comune di Cantiano (socio di ASET Holding, ma non di ASET) sono identici con quote di partecipazione quasi corrispondenti;

- ✓ i cittadini dei Comuni soci, nei quali l'azienda svolgerà i servizi, ovvero le associazioni dei consumatori più rappresentative ai fini della valutazione sugli impatti tariffari;
- ✓ i Consigli di amministrazione delle due aziende e i rispettivi Legali rappresentanti, intesi nella loro qualità di imprenditori;
- ✓ la struttura di direzione delle due aziende, ossia i collaboratori dei Legali rappresentanti con responsabilità di gestione;
- ✓ i potenziali futuri soci pubblici: la compagine sociale originaria potrebbe variare nell'ambito di altri soci pubblici, e in base ai vincoli imposti dallo Statuto. I soggetti chiamati a sottoscrivere una quota o un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, intendono conoscere le stime di redditività e il rischio sottostante, del capitale investito;
- ✓ i soggetti finanziatori privati, quali le banche, gli istituti di credito, le finanziarie di private equity e venture capital;
- ✓ le istituzioni pubbliche per l'eventuale erogazione di contributi a fondo perduto o a tasso agevolato;
- ✓ le rappresentanze sindacali delle maestranze impiegate nelle due aziende.

1.4 Obiettivi del Piano industriale

Il presente Piano industriale è stato sviluppato come strumento di programmazione flessibile, concepito per la valutazione delle future attività economiche, essenzialmente servizi pubblici locali, derivanti da quelle già esistenti nelle due aziende, e che sono proiettate nell'ambito della nuova azienda che nascerà con l'operazione straordinaria di fusione in argomento.

Gli obiettivi che possono essere ricercati attraverso il Piano industriale sono, peraltro, molteplici. In particolare, le finalità perseguite dai destinatari di tale documento possono essere tra loro differenziate.

Infatti, il Piano industriale può essere, in primo luogo, uno strumento interno a supporto dell'azienda per capire e razionalizzare le proprie idee per lo sviluppo dei servizi e degli investimenti, verificandone la fattibilità economico-finanziaria e valutare, quindi, le possibilità dell'iniziativa di soddisfare le attese raggiungendo i risultati previsti.

In ogni caso, esso ha anche una valenza esterna all'organizzazione, in quanto rivolto agli istituti di credito od organismi istituzionali pubblici di controllo e regolazione, nonché agli Enti Locali

ed ai cittadini dei territori in cui l'azienda gestirà i servizi. Questi referenti, attraverso il Piano industriale, devono essere in grado di valutare, in maniera compiuta, il progetto imprenditoriale per orientare in modo consapevole le proprie scelte.

Per la redazione del Piano industriale, si è ricorso a tecniche e funzioni aziendali, a fonti informative ed a modalità di analisi macro e microeconomiche.

Gli aspetti macroeconomici tengono conto dello scenario economico, politico e sociale in cui opera già – o dovrebbe operare – l'organizzazione considerata, che nell'ambito dei servizi pubblici locali è determinato, in particolare per gli aspetti normativi e di regolazione, da una sostanziale e rilevante incertezza.

Gli aspetti microeconomici sono, invece, legati alla dinamica economica, patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale della gestione delle due realtà aziendali per le quali viene redatto il piano; in tal senso la redazione del piano è risultata semplificata dal fatto che le due aziende hanno una storia ormai consolidata portata avanti con eccellenti risultati sia in termini economici che di qualità dei servizi sin dalla loro costituzione occorsa per ASET nel 1998 e per ASET Holding nel 2003.

Entrambe le società godono di una storia pluriennale e di un buon radicamento sociale e tecnico con il territorio di riferimento, che ne caratterizza, oggi, le potenzialità e le capacità per affrontare le sfide di sistema. Il personale delle due società si riconosce infatti nei "Brand" ed è partecipe delle specifiche mission aziendali di riferimento e, pertanto, andrà fortemente coinvolto e motivato nell'ambito dell'operazione di fusione.

A causa della mancanza di norme specifiche e principi generalmente riconosciuti, la redazione del Piano industriale è stata guidata da considerazioni derivanti dai documenti di programmazione già esistenti nelle due aziende, e di carattere intuitivo e soggettivo, basate sull'esperienza delle due aziende e dell' *Advisor* all'uopo specificatamente incaricato.

Da questa situazione discende l'esigenza di illustrare i principi redazionali a cui ci si è attenuti per la formulazione del presente Piano industriale affinché lo stesso sia "corretto ed adeguato", dunque affidabile ed il più possibile obiettivo. Il Piano industriale non costituisce uno strumento statico di previsione, ma rappresenta un elaborato dinamico che deve evolversi unitamente al progetto sottostante, con l'obiettivo di fornire ai singoli utilizzatori le direttive strategiche, economiche, finanziarie e patrimoniali.

2. PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE

Il presente Piano industriale è stato redatto rispettando alcuni principi generali che sono di seguito brevemente descritti.

2.1 Chiarezza

Il Piano industriale risponde al principio della “chiarezza”, inteso come semplicità di lettura e comprensibilità.

Il rispetto del principio di chiarezza consente, a tutti i destinatari del Piano, di comprendere immediatamente l’idea imprenditoriale, quali siano gli obiettivi conseguenti, con quali strumenti e soluzioni si intende realizzarla e con quali risorse si vuole sostenerla.

Il Piano industriale presenta una sintetica, ma rappresentativa, descrizione delle origini delle due aziende e della successiva prevedibile evoluzione dell’azienda che nascerà dalla fusione.

Il principio di chiarezza comporta, quale condizione necessaria (ma non sufficiente), la presenza del requisito dell’univocità terminologica.

Ai fini del presente lavoro, ciascun termine o vocabolo impiegato viene usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato.

La non variabilità dell’accezione con cui ciascun termine è utilizzato nel corso dell’esposizione ed analisi di fatti ed eventi evita equivoci e confusioni, consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti (ipotesi e stime).

2.2 Completezza

La “completezza” quale principio generale per la corretta redazione del Piano industriale implica l’inclusione di ogni informazione ritenuta rilevante per l’effettiva e consapevole comprensione del progetto cui il documento previsionale si riferisce.

Tale principio è stato, in ogni caso, coordinato con quello della chiarezza, per cui la ricerca della completezza non può comportare una ridondanza informativa, contraria alle esigenze di ordine, sintesi e determinatezza soddisfatte dal principio della chiarezza.

Il principio della completezza è stato applicato secondo due accezioni distinte e complementari:

- ✓ la completezza dell’ambito di riferimento del documento (**completezza sostanziale**);

- ✓ la completezza dei contenuti documentali (**completezza formale**).

La completezza sostanziale implica che l'analisi dell'iniziativa economica ipotizzata non si è limitata agli elementi propri dell'iniziativa stessa ma ha identificato anche gli aspetti più significativi in termini di nuova organizzazione aziendale derivanti dalla riorganizzazione e razionalizzazione delle due strutture organizzative esistenti.

Ai fini del rispetto del principio di completezza Il Piano industriale è stato sviluppato evidenziando gli sviluppi strategici e gestionali per ogni singola area aziendale (servizio pubblico locale), applicando in sostanza il principio dell'**unbundling contabile**, così come l'Autorità per l'Energia Elettrica, Gas e Servizio Idrico (AEEGSI) ha reso obbligatorio nel settore gas ed esteso al servizio idrico integrato e che dovrà essere assunto dalla nuova società anche la gestione delle Farmacie Comunali

Tale principio consentirà una lettura più agevole delle proiezioni per singolo servizio pubblico gestito e conseguentemente l'impatto delle assunzioni adottate per lo sviluppo delle stesse consentirà, inoltre, di identificare le possibili integrazioni significative in termini di organizzazione aziendale in cui esso si sviluppa, analizzando gli aspetti di integrazione funzionale possibili, valutandone la compatibilità con le attività aziendale.

Il secondo concetto, quello della "completezza dei contenuti documentali", significa che nell'ambito del Piano industriale di fusione sono stati sviluppati, nei vari documenti, i seguenti temi essenziali:

- ✓ la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;
- ✓ la descrizione dei servizi pubblici locali gestiti;
- ✓ la storia delle due aziende e gli eventi più rilevanti degli ultimi cinque anni;
- ✓ l'elenco dei Comuni soci e dei servizi forniti agli stessi;
- ✓ l'analisi della struttura organizzativa attuale delle due aziende e quella dell'azienda post fusione;
- ✓ l'analisi degli aspetti legislativi, amministrativi e di regolazione relativi ai servizi pubblici locali;
- ✓ l'analisi delle risorse umane, con lo sviluppo della pianta organica attuale delle due aziende e quella dell'azienda post fusione;
- ✓ il piano di sviluppo dei servizi;
- ✓ il piano degli investimenti e le relative risorse;

- ✓ l'analisi del know how e delle licenze d'uso;
- ✓ la descrizione degli aspetti relativi alla gestione del sistema integrato qualità e sicurezza, e ambientale;
- ✓ le previsioni economiche e finanziarie;
- ✓ analisi di redditività;
- ✓ i punti di forza del progetto;
- ✓ le considerazioni conclusive;
- ✓ gli allegati.

2.3 Affidabilità e attendibilità

Il Piano industriale è stato redatto partendo da assunzioni attendibili ed i procedimenti attraverso i quali sono state formulate le proiezioni e la derivazione delle conclusioni sono riscontrabili.

In particolare la raccolta dei dati, per la loro successiva elaborazione, è derivata dai seguenti documenti:

- ✓ bilanci consuntivi degli anni 2014 e 2015 delle due aziende;
- ✓ Situazione economico-patrimoniale al 30.06.2016 delle due aziende;
- ✓ convenzione relativa all'affidamento del servizio idrico integrato tra AATO n. 1 e ASET, prot. n. 06161 del 11.05.2011, così come modificata e integrata dalla deliberazione AEEGSI n. 656/2015/R/IDR del 23 dicembre 2016;
- ✓ deliberazione AEEGSI n. 664/2015/R/IDR del 28 dicembre 2016 relativa al Metodo Tariffario Idrico per il secondo periodo regolatorio MTI-2;
- ✓ deliberazione dell'Assemblea Consortile dell'AATO n. 1 Marche Nord n. 10 del 30 maggio 2016 di approvazione del Piano Tariffario, Piano degli interventi per le annualità 2016 - 2019;
- ✓ contratti di servizio relativi all'affidamento del servizio di igiene ambientale tra i Comuni soci e ASET (redatti in base alla convenzione tipo approvata dall'Assemblea dei soci);
- ✓ contratto relativo all'affidamento del servizio di illuminazione pubblica tra il Comune di Fano e ASET prot. n. 5367 del 03.06.2005, così come integrato con l'“Accordo di integrazione al contratto di affidamento della Pubblica Illuminazione” prot. 5166 del 12.07.2016;

- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Fano per la gestione e la tutela delle proprietà (contratto di servizio del 16.03.2006 rep. 38169 integrato in data 11.01.2007)
- ✓ contratto per l'affidamento del servizio di distribuzione gas sottoscritto con AES Fano Distribuzione gas in data 30/06/2012 e successivo addendum del 21.12.2012 reg .218 per regolazione canone gas);
- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Fano per la gestione delle farmacie comunali (contratto di servizio del 25.03.2004 modificato ed integrato in data 02.03.2006);
- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Fano per la gestione servizio di illuminazione votiva (contratto di servizio del 21.12.2006);
- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Fano per la gestione e la realizzazione di aree e parcheggi a pagamento (contratto di servizio n. 186 del 03.08.2007);
- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Fano per la gestione del servizio di accertamento della sosta (del 18/12/2014);
- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Fano per la gestione e realizzazione di impianto di cremazione (concessione n 38523 del 08.06.2009);
- ✓ disciplinare tecnico per la gestione del servizio di riscossione per conto del Comune di Fano dell'imposta di soggiorno del 10/08/2012;
- ✓ contratto di servizio per l'esecuzione delle attività di censimento e controllo degli impianti termici comunali del 29/05/2013;
- ✓ Accordo quadro per la disciplina dei rapporti giuridico –economici tra Comune di Fano e la società ASET Holding per la creazione di una società di PPPI per l'esecuzione del servizio di riscossione dei tributi comunali e della altre entrate patrimoniali del 02.10.2013 rep. 38888;
- ✓ Convenzione per l'esecuzione delle attività di riscossione delle entrate comunali sottoscritto con il Comune di Fano ed ASET Entrate S.r.l. del 29/07/2015
- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Piagge per la gestione della farmacia comunale (contratto di servizio del 16.09.2011);
- ✓ contratto ASET Holding e Comune di Cantiano per la gestione della farmacia comunale (contratto rep 1342 del 20/07/2016).
- ✓ Contratto per l'esecuzione delle attività di sportello alla società Prometeo S.p.a. del 23/12/2015.

Per quanto attiene la costruzione delle proiezioni economiche, si rimanda alle assunzioni riportate al capitolo 2 parte seconda della *Relazione* dell'*Advisor*.

Il Piano industriale è stato costruito in maniera attendibile, sia in termini di contenuto complessivo che di suoi singoli elementi costitutivi che risultano compatibili, coerenti e ragionevoli con la recente storia delle due aziende.

L'attendibilità del presente Piano è confermata e riscontrata, attraverso la tipologia e l'impiego delle risorse umane qualificate e dotate della pluriennale esperienza maturata nella gestione dei servizi erogati già presenti nelle due aziende, la cui combinazione e razionalizzazione nella nuova realtà organizzativa risulta essere potenziata e valorizzata.

La stessa pianificazione della dinamica temporale del fabbisogno di investimenti, con contestuale verifica di disponibilità delle risorse finanziarie attribuisce al piano la necessaria attendibilità.

Il presente Piano oltre a verificare attendibilità delle previsioni di disponibilità ed impiego delle risorse necessarie, conferma anche l'attendibilità del piano nei suoi obiettivi complessivi di razionalizzazione, , ottimizzazione e conseguente valorizzazione delle struttura organizzativa.

L'affidabilità del Piano industriale è perseguita e riscontrata in relazione al processo di formazione dello stesso (dati di base); mentre l'attendibilità è perseguita e riscontrata con riguardo ai risultati del processo di simulazione dinamica.

2.4 Neutralità

Il Piano industriale è stato redatto con criteri il più possibile obiettivi e ponderati.

La redazione dei documenti a contenuto previsionale non sono influenzati da fini non dichiarati che il redattore o il committente intendono perseguire.

Il principio che ha guidato la redazione del Piano è quello di raggiungere un risultato che consenta di informare al meglio tutti i soggetti destinatari, e in particolare gli amministratori, gli azionisti ed i terzi, sull'evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e delle varie aree che la compongono, al fine di condurre l'azienda da un determinato punto di partenza agli obiettivi evidenziati nel Piano.

2.5 Trasparenza

Il presente Piano industriale risponde al principio della trasparenza, il quale si lega strettamente a quelli di chiarezza e di affidabilità.

La trasparenza nel Piano significa che è possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi. Tale eventualità può anche richiedere, in concreto, l'accesso ad informazioni, carte di lavoro ed altra documentazione disponibile presso la società specializzata industriale incaricata, *Advisor*, e le due aziende cui le previsioni si riferiscono.

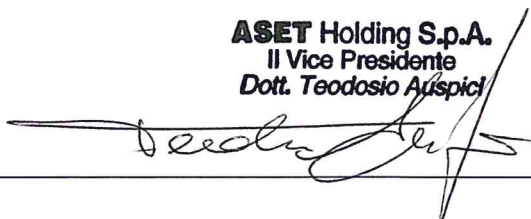
In ogni caso il documento di Piano enuncia i principi contabili e le metodologie di calcolo sui quali si fondano le previsioni elaborate.

Le informazioni fornite sono elaborate con l'intenzione di equilibrare il livello di dettaglio, al fine di offrire tutti i dati necessari per la comprensione del Piano, senza inutili prolissità.

2.6 Prudenza

Le ipotesi sottostanti alla redazione del presente Piano rappresentano gli scenari più probabili alla data di redazione dello stesso. Nella eventualità di scenari alternativi, di pari probabilità di realizzazione, è stato adottato quello che fornisce – in termini economici – minori ricavi e/o maggiori costi ovvero – in termini finanziari – una maggiore esposizione debitoria, così come riportato al capitolo 2 parte seconda della *Relazione* dell'*Advisor*.

ASET Holding S.p.A.
Il Vice Presidente
Dott. Teodosio Auspic



ASET S.p.A.

Il Presidente
Ing. Lucia Capodagli

