

Comuni di Campogalliano, Carpi, Novi di Modena e Soliera

Procedura di raccolta manifestazioni di interesse per operazioni di partnership con AIMAG SPA

Sintesi

delle manifestazioni integrative pervenute in seguito alla richiesta di gradimento verso il modello di partnership identificato nella forte integrazione finalizzata alla fusione

a) Percorso compiuto dai Comuni Soci

**GIUGNO -
LUGLIO 2015**

Delibere dei **Consigli Comunali** dei Comuni soci per autorizzare la pubblicazione di una sollecitazione all'invio di **MANIFESTAZIONI DI INTERESSE** per operazioni di partnership con AIMAG .

Vengono declinati gli **obiettivi generali** perseguiti dai soci:

- un incremento del valore per i soci;
- un miglioramento della qualità, efficienza ed economicità dei servizi per gli utenti;
- il mantenimento di un forte presidio sul territorio servito;
- la salvaguardia dei livelli occupazionali e la valorizzazione delle competenze tecniche e manageriali presenti nel Gruppo AIMAG;
- il mantenimento del controllo pubblico;

**LUGLIO –
OTTOBRE
2015**

Il Comune di Mirandola in qualità di ente delegato pubblica la sollecitazione e raccoglie le manifestazioni pervenute

GENNAIO 2016

Illustrazione nei **Consigli Comunali** delle manifestazioni di interesse pervenute:

Gruppo Hera

Gruppo Tea

Fondazione CR Carpi con Fondazione CR Mirandola

Piacere AIMAG con ESTRA

Canarbino spa

Austep

F.lli Baraldi

**GENNAIO –
FEBBRAIO
2016**

La Direzione del Patto di Sindacato compie:

- Approfondimento delle manifestazioni pervenute;
- Analisi degli scenari competitivi del Gruppo Aimag alla luce:
 - delle nuove gare e dei nuovi ambiti di affidamento;
 - delle norme in corso di emanazione in materia di Società Pubbliche e di servizi pubblici locali;

con l'assistenza dell' Advisor **PRICEWATERHOUSE
COOPERS**

**MARZO -
APRILE 2016**

La Direzione del Patto di Sindacato

- Individua come necessario dal punto di vista strategico un modello di partnership che vada nella direzione di una forte integrazione finalizzata alla fusione con altre società operanti nei SPL;
- Definisce **6 principi guida** del modello di integrazione con AIMAG sui quali **chiedere ai manifestanti la propria posizione/gradimento:**

Principi progettuali guida:

- 1) Struttura e modalità di esecuzione dell'integrazione per fusione societaria;**
- 2) Tempistica ipotizzata per l'esecuzione della fusione;**
- 3) Logiche di mantenimento dei business presidiati e di valorizzazione dei territori;**
- 4) Modello operativo dell'entità post-fusione e presidio del territorio;**
- 5) Strumenti di governance/ regole di funzionamento della entità risultante dalla fusione;**
- 6) Logiche di provvista dei capitali e di equilibrio finanz.**

MAGGIO 2016	Ai manifestanti che avevano espresso interesse a realizzare processi di integrazione significativi a livello dell'intero Gruppo AIMAG, viene chiesta una manifestazione integrativa nella quale indicare la propria posizione/gradimento rispetto ai 6 principi progettuali guida
GIUGNO 2016	Pervengono le seguenti manifestazioni integrative : ESTRA con PIACERE AIMAG srl GRUPPO HERA SPA TEA SPA

b) Sintesi delle manifestazioni integrative pervenute:

ESTRA con PIACERE AIMAG srl

Struttura e modalità di esecuzione dell'integrazione per fusione societaria;

La struttura dell'operazione prevede:

- acquisizione di una quota di **Aimag** spa pari al **14%** dai Comuni Soci, oppure misto acquisto quote/aumento capitale sociale.

Disponibilità all'acquisto di quote superiori al 14% solo se Comuni Soci + Partner detengono una quota di maggioranza superiore al 51%;

- Disponibilità ad acquisizione di un ulteriore quota del 14% **mediante concambio azionario, con la cessione ai Comuni Soci di azioni Estra;** tale ulteriore opzione auspicata dai proponenti sarà caratterizzata da un percorso graduale che permetterà ad AIMAG di mantenere la propria autonomia ed identità distintiva;

- investimento in **specifiche Business Unit** attraverso **azioni correlate.**

<p>Tempistica ipotizzata per l'esecuzione della fusione</p>	<p>Per la natura dell'operazione, sono proposte dal Partner delle tempistiche coerenti con una tradizionale procedura di gara. (si tratta di una operazione di acquisto di quote e non di fusione)</p>
<p>Logiche di mantenimento dei business presidiati e di valorizzazione dei territori</p>	<p>Obiettivi alla base del processo di integrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mantenimento di forte radicamento territoriale; • elevati standard qualitativi nei confronti della clientela e delle proprie attività; • mantenimento e sviluppo del know how interno; • apporto di know how su tutti i business presidiati; • accesso a nuovi mercati in cui sono attivi i soci tra i quali servizi, consulenza e progettazione/costruzione di impianti chiavi in mano, energie rinnovabili, biometano, etc.

<p>Modello operativo dell'entità post-fusione e presidio del territorio;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non sono previsti cambiamenti strutturali all'interno dell'esistente struttura di AIMAG, poiché la proposta non prevede operazioni di integrazione industriale; • L'obiettivo del Partner è quello di mettere a sistema il proprio know how con quello già esistente in AIMAG, con una logica di ulteriore valorizzazione.
<p>Strumenti di governance/ regole di funzionamento della entità risultato della fusione;</p>	<p>Sottoscrizione di un nuovo patto parasociale che regoli i rapporti tra i Comuni Soci ed il Partner, questo dovrà prevedere clausole che:</p> <ul style="list-style-type: none"> • consentano la nomina degli amministratori, sindaci in modo proporzionale alla quota acquisita; • prevedano al Partner il voto rilevante nelle decisioni strategiche del Gruppo AIMAG tra cui: (i) approvazione, modifica, aggiornamento del Piano Industriale; (ii) operazioni di natura straordinaria; (iii) approvazione e modifica di accordi di natura strategica con soggetti terzi; (iv) operazioni di indebitamento oltre i 18 mesi.

**Logiche di provvista
dei capitali e di
equilibrio finanziario**

- Il fabbisogno finanziario necessario per i futuri investimenti potrà essere versato direttamente da Piacere AIMAG ed Estra attraverso **l'aumento di capitale** della Capogruppo;
- Potranno essere apportate risorse da Piacere Aimag ed Estra alle singole linee di business attraverso lo strumento delle **azioni correlate**;
- A livello dei singoli settori sarà possibile percorrere la strada **dell'emissione obbligazionaria**;
- Accedere a **finanziamenti europei**, il socio di Piacere AIMAG – Piacentini annovera una importate esperienza in merito.

GRUPPO HERA

Struttura e modalità di esecuzione dell'integrazione per fusione societaria;

Due possibili modalità di realizzazione della fusione:

- 1. Aggregazione in un singolo tempo** tramite fusione per incorporazione di Aimag in Hera con ricostruzione dei presidi locali e trasformazione delle partecipazioni dei soci pubblici ex AIMAG in azioni Hera e conseguente rappresentanza degli stessi nella governance del Gruppo Hera;
- 2. Aggregazione graduale in due tempi** entro il 2019 con un primo tempo attraverso il **conferimento da parte dei soci pubblici di una quota di almeno il 26% di AIMAG in Hera** cosicché quest'ultima possa arrivare a detenere almeno il 51% ed un secondo tempo (entro inizio 2019) nel quale i Soci pubblici di AIMAG si impegnano a deliberare l'operazione di fusione con efficacia dal 1° Luglio 2019. Tale opzione è regolata da un sistema di opzione PUT per i Comuni esercitabile ogni anno sino al 2018 (ossia diritto di vendita/concambio per i Comuni con obbligo di acquisto/concambio da parte di Hera) ed un diritto CALL di Hera di

	<p>vedersi trasferire le rimanenti quote dei soci pubblici rimaste nelle loro mani ad un valore predeterminato (ossia diritto di acquisto/concambio da parte di Hera con obbligo a vendita/concambio da parte dei Comuni).</p>
<p>Tempistica ipotizzata per l'esecuzione della fusione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nella ipotesi ad un singolo tempo la fusione sarebbe immediatamente a valle della conclusione della procedura di selezione del partner strategico e dei tempi tecnici normalmente necessari (Codice civile, Autorità interessate); • Nell'ipotesi a due tempi, la fusione sarebbe operativa entro luglio 2019 a meno che i Soci non decidano di esercitare prima l'opzione PUT.

**Logiche di
mantenimento
dei business
presidiati e
di
valorizzazione
dei
territori**

- **Disegnare l'assetto dei business a rete** in grado di cogliere **sinergie di costo e garantire elevata qualità e sicurezza** nella provincia di Modena mettendo a fattor comune la solidità patrimoniale e la capacità finanziaria del Gruppo Hera con la continuità territoriale e la comunità di modelli operativi **per affrontare con successo le prossime gare del gas ed il piano di sviluppo/rinnovo del ciclo idrico in una prospettiva almeno provinciale;**
- **Affrontare un percorso sinergico e congiunto nella filiera dell'Ambiente** mettendo al servizio il sistema impiantistico del Gruppo Hera nello smaltimento e trattamento/recupero **salvaguardando i modelli operativi di raccolta scelti e sviluppando un centro di eccellenza;**
- **Ridurre i costi del servizio nel comparto della vendita di energia** grazie alle dimensioni del Gruppo Hera, al know how maturato nel *retail* ed alla integrazione a livello internazionale delle attività di *procurement* oltre che ampliare i servizi offerti soprattutto nel campo dell'efficienza energetica.

Modello operativo dell'entità post-fusione e presidio del territorio;

- Non sono previsti nel modello operativo post fusione significativi mutamenti rispetto al modello attuale di **presidio del territorio** di AIMAG. Al pari degli altri territori attualmente gestiti da Hera, il coordinamento funzionale dei singoli settori sarà esercitato dalla capogruppo mentre verranno **mantenuti i presidi territoriali locali** nei territori ex AIMAG per garantire continuità efficacia e sicurezza di servizio.
- L'assetto organizzativo dei servizi regolati:
 - in un primo tempo la riorganizzazione potrà essere limitata alla distribuzione del gas per il completamento della gara entro il 2019 (AS Reti Gas veicolo per la gara di Modena 1 ed eventualmente Mantova 2), mentre per idrico e igiene ambientale si potrà avere una prospettiva di coordinamento funzionale come oggi avviene per AcegasApsAmga e Marche Multiservizi;

- in un secondo momento l'igiene ambientale continuerà ad avere un forte presidio sul territorio con **un ruolo di riferimento nella Provincia di Modena** mentre l'idrico, in occasione della gara di bacino, potrà evolvere verso **un assetto ottimizzato nella Provincia di Modena** (Dir. Acqua di Hera è a Modena).

- La prospettiva dell'assetto organizzativo dei servizi a libero mercato (trattamento rifiuti e retail energia) sarebbe quella di avviare sin da subito **una attività di integrazione, ottimizzazione e miglioramento pur mantenendo la presenza operativa territoriale** (mantenimento dei punti di contatto con la clientela e valorizzazione dell'impiantistica locale).

Strumenti di governance/ regole di funzionamento della entità risultato della fusione;

- In generale per assumere un ruolo all'interno della governance di Hera **le azioni ottenute in concambio dovranno essere bloccate nel Patto di Sindacato dei soci pubblici.** In questo modo, sarà possibile ottenere una rappresentanza non solo nel Comitato Provinciale dei Sindaci e nel **Comitato di Sindacato** ma anche nel **CdA** di Hera **con la presenza di un membro.**
- Nell'ipotesi di soluzione a **due tempi**, la governance di Hera in AIMAG prevederà:
 - maggioranza consiglieri nominati da Hera (4 Hera; 2 Soci Pub.; 1 Fondazioni);
 - i Soci Pubblici nominano il Presidente mentre Hera nomina il DG con deleghe operative;
 - Collegio Sindacale 2 membri di nomina Hera, il Presidente sarà di nomina dei Soci Pubblici.

**Logiche di
provvista dei
capitali e di
equilibrio
finanziario**

- Si rimanda alle modalità di finanziamento del Gruppo Hera (riportate nella manifestazione di interesse) sottolineando come le condizioni di finanziamento di Hera, soprattutto per i settori idrico ed ambiente, siano migliorate anche grazie all'accesso alla risorse BEI per i finanziamenti superiori ai 100 mln di euro; l'ultima linea accesa da Hera è stata attivata ad un tasso estremamente valido.
- Inoltre per favorire ulteriori investimenti previsti nel Piano Industriale il Gruppo ha avviato un programma di emissioni obbligazionarie con importi da collocare significativi.
- Status di soggetto quotato del gruppo che oltre alla immediata liquidità del titolo, consente opportunità di accesso alle risorse finanziarie senza le restrizioni previste per le realtà non quotate.

TEA SPA

Struttura e modalità di esecuzione dell'integrazione per fusione societaria;

- Proposizione del primo stadio del processo di integrazione della realtà combinata AIMAG-TEA attraverso la costituzione di una **Holding di Gruppo** rappresentata da sole Amministrazioni Comunali socie attuali di AIMAG e di TEA **tramite il conferimento (in tutto o in parte) delle attuali partecipazioni nelle reciproche società.** Nella Holding di Gruppo – che da subito avrà il compito di **sviluppare il business plan** della realtà combinata AIMAG-TEA - confluiranno gradualmente le attività sovraterritoriali (es.: **servizi finanziari, legali, rapporti con Autorità, Sistemi informatici, Servizi di ingegneria, compliance ed audit, etc.**).
- AIMAG e TEA diventeranno in una prima fase delle sub holding **controllate dalla neocostituita Holding dei soli Comuni** con ruolo di indirizzo strategico mentre si manterranno autonome nei reciproci territori di riferimento attraverso strumenti da prevedere nei patti parasociali; **i soci diversi dai Comuni rimarranno azionisti della rispettiva subholding.**

	TEA dichiara nel suo documento la disponibilità delle Fondazioni di Carpi e Mirandola a poter contribuire al progetto.
Tempistica ipotizzata per l'esecuzione della fusione	<ul style="list-style-type: none"> • Il passaggio in un secondo stadio ossia da «aggregazione forte» con la creazione della Holding di Gruppo evolverà in «fusione» attraverso una progressiva integrazione dei business gestiti dalle due realtà che potrà avvenire in un periodo di tempo correlato al grado di effettiva maturazione delle aggregazioni per linee di business, salvaguardando comunque un presidio reale e fisico di prossimità verso i territori. • L'esecuzione della fusione avverrà quindi in step successivi anche in considerazione della necessità di integrazione di business con assetti regolati diversi e scenari di scadenza concessoria non congruente tra le due realtà.

<p>Logiche di mantenimento dei business presidiati e di valorizzazione dei territori</p>	<p>Il modello proposto prevede che le due realtà AIMAG e TEA rimangano indipendenti ed autonome nelle decisioni relative nei territori di riferimento in cui operano sebbene siano unite da un comune controllo (la Holding); in tale maniera si preserva il rapporto tra azionisti pubblici, istanze locali ed azienda.</p>
<p>Modello operativo dell'entità post-fusione e presidio del territorio;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Restano invariate le strutture societarie sia dal punto di vista organizzativo che operativo mentre le sinergie aggregative vengono progettate attraverso il Comitato Strategico Direzionale. Solo le progettualità condivise vengono gestite a livello di Holding mentre tutto il resto viene deciso dai consigli di amministrazione delle singole subholding. • I brand delle attività commerciali rimarranno vivi così come rimarranno attive ed operative le rispettive società gestendo ed organizzando al meglio i servizi sul territorio.

Strumenti di governance/ regole di funzionamento della entità risultato della fusione;

- **Azionariato della Holding costituito solo dai Comuni attuali soci delle due entità; soci diversi dai Comuni rimangono azionisti delle sub holding;** conseguentemente il modello consentirebbe di modificare la compagine societaria nelle sub holding;
- **Proposizione – eventualmente a livello di patto parasociale – di strumenti per il rafforzamento decisionale nell’ambito dei territori di riferimento secondo modalità quali il diritto di triplicare il proprio valore di voto per i Comuni soci originari di ognuna delle due subholding sulle delibere della Holding relative a specifiche materie di competenza dei rispettivi territori.**
- **Comitato Direzionale nella Holding a cui affidare le materie di sviluppo congiunto** che saranno così sottoposte al CDA della Holding ed a cui affidare il **compito di integrazione reale dei business societari oltreché identificare le attività a valenza sovraterritoriale** da affidare alla Holding.

**Logiche di
provvista dei
capitali e di
equilibrio
finanziario**

- Le necessità finanziarie della Holding verranno reperite attraverso lo strumento dell'emissione del bond **attraverso la quotazione in un mercato regolamentato di uno strumento obbligazionario** (bond obbligazionari su private placement).