

**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.**

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

**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><b>Tempistica ipotizzata per l'esecuzione della fusione</b></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><b>Logiche di mantenimento dei business presidiati e di valorizzazione dei territori</b></p>	<p>Obiettivi alla base del processo di integrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mantenimento di forte radicamento territoriale;</li> <li>• elevati standard qualitativi nei confronti della clientela e delle proprie attività;</li> <li>• mantenimento e sviluppo del know how interno;</li> <li>• <b>apporto di know how su tutti i business presidiati;</b></li> <li>• <b>accesso a nuovi mercati</b> in cui sono attivi i soci tra i quali <b>servizi, consulenza e progettazione/costruzione di impianti chiavi in mano, energie rinnovabili, biometano, etc.</b></li> </ul>



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

**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>
<b>Tempistica ipotizzata per l'esecuzione della fusione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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);</li><li>• Nell'ipotesi a due tempi, la fusione sarebbe operativa <b>entro luglio 2019</b> a meno che i Soci non decidano di esercitare prima l'opzione PUT.</li></ul>

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

<p><b>Logiche di mantenimento dei business presidiati e di valorizzazione dei territori</b></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><b>Modello operativo dell'entità post-fusione e presidio del territorio;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restano invariate le strutture societarie sia dal punto di vista organizzativo che operativo mentre <b>le sinergie aggregative vengono progettate attraverso il Comitato Strategico Direzionale</b>. Solo le progettualità condivise vengono gestite a livello di Holding mentre tutto il resto viene deciso dai consigli di amministrazione delle singole subholding.</li> <li>• 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.</li> </ul>

**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).