



Regione
Veneto



Conferenza dei Sindaci
del Veneto Orientale



GAL
Venezia Orientale

Progetto: Organizzazione del territorio

ALLEGATI

Conferenza dei Sindaci del Veneto Orientale
GAL Venezia Orientale

Studio dei modelli di aggregazione perseguibili per i Comuni del Veneto Orientale

L.R. n. 16/93

Portogruaro, 29 gennaio 2004

Autori: **Laboratorio Utilities & Enti Locali**
Prof. Roberto Fazioli - Dott.ssa Paola Matino

Sommario

Parte 1

Gli enti locali e le esigenze di finanza pubblica

Un nuovo ruolo per i servizi pubblici locali

La normativa di riferimento

Parte 2

Le aggregazioni aziendali

Modelli di aggregazione

I Modelli di aggregazione proposti

Sommario

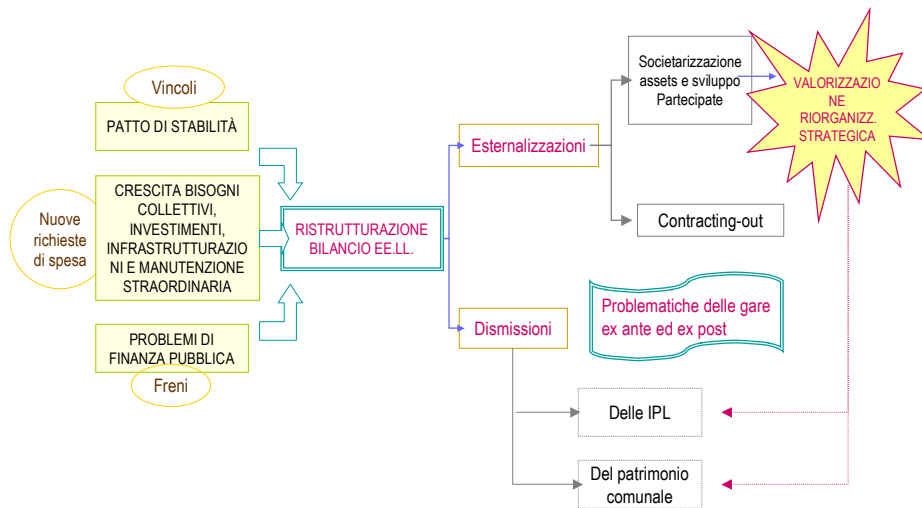
Parte 1

Gli enti locali e le esigenze di finanza pubblica

Un nuovo ruolo per i servizi pubblici locali

La normativa di riferimento

LA NECESSITÀ DI RISTRUTTURARE RADICALMENTE I BILANCI DEGLI ENTI LOCALI



LA NECESSITÀ DI RISTRUTTURARE RADICALMENTE I BILANCI DEGLI ENTI LOCALI

Il processo di allargamento delle competenze e responsabilità facenti capo agli Enti Locali deve disporre, affinché si possa parlare di autonomia effettiva, di una gamma di strumenti di politica locale effettivamente ampia ed efficace. Tale introduttiva considerazione si sposa con la necessità di ristrutturare la finanza pubblica locale sia al fine di tener conto dei vincoli imposti dal rispetto del Patto di Stabilità europeo, sia per poter liberare risorse necessarie per rilanciare l'azione dei governi locali sul territorio di pertinenza in direzione del soddisfacimento di bisogni sempre più articolati.

LA NECESSITÀ DI RISTRUTTURARE RADICALMENTE I BILANCI DEGLI ENTI LOCALI

Esigenze e necessità di ristrutturare la finanza pubblica locale, di tener conto dei vincoli imposti dal rispetto del Patto di Stabilità europeo, di rilanciare l'azione dei governi locali e di soddisfare di bisogni sempre più articolati inducono a ipotizzare un progetto di intervento basato su due problematiche principali, rispettivamente l'organizzazione strategica dei Servizi Pubblici Locali e la gestione degli assets comunali, mediante società c.d. "Cassaforte".

L'OFFERTA DI SERVIZI PUBBLICI LOCALI

Il bisogno di un chiaro riposizionamento strategico dei servizi pubblici locali è sentito in misura particolare sia dagli enti locali che dagli stessi gestori. L'articolo 35 della Legge Finanziaria per il 2002 impone, infatti, la prospettiva dell'obbligo di gara (cui gli operatori esistenti dovranno presentarsi con connotazioni "forti", sovente raggiungibili attraverso forme di aggregazione fra più soggetti) e l'obbligo di scorporo (eccezion fatta per società a minoranza pubblica e quotate-quotande). Il nuovo art. 35 integra tali disposizioni prevedendo due ulteriori forme di affidamento dei servizi, e in particolare la parziale privatizzazione mediante scelta, a evidenza pubblica, di un partner privato, e le modalità di affidamento "*in house*". In questo processo di riorganizzazione di assets, partecipazioni e servizi, il ruolo degli policy makers locali è quello di guidare e sostenere le amministrazioni e i tecnici coinvolti al fine di agevolare i processi informativi e decisionali.

Dall'obbligo di scorporo, ribadito anche dal nuovo art 35, che sottolinea il principio di riserva pubblica dei cespiti infrastrutturali o patrimoniali, prende slancio l'idea di gestire societariamente la proprietà pubblica su cespiti caratterizzanti la città, valutando la possibilità di implementare tale gestione con una serie di servizi legati all'asset management.

Il risultato di quanto di seguito approfondito si declina nell'obiettivo ultimo di modificare la struttura delle entrate/uscite dei bilanci comunali e, quindi, ristrutturare la finanza pubblica locale.

L'OFFERTA DI SERVIZI PUBBLICI LOCALI

Il sistema dei servizi pubblici locali si articola su due piani afferenti due ambiti di policy interconnessi: da una parte, sulle politiche che "organizzano la domanda" e che hanno a che fare con l'ordinato sviluppo delle città, le articolazioni urbanistiche dei servizi, i diritti di cittadinanza, le esigenze di perequazione sociale e così via; dall'altra parte, invece, si incentra sulle politiche industriali locali, attinenti l'organizzazione dell'offerta e, quindi, l'organizzazione delle filiere produttive atte a fornire i servizi in parola, realizzare al meglio i relativi investimenti e garantire un adeguato sviluppo delle innovazioni tecnologiche.

Da alcuni anni, nonostante l'evidenza empirica non abbia mai dato chiari segnali di correlazione fra assetti proprietari ed efficienza produttiva, e tantomeno chiare siano state le indicazioni circa l'effettiva articolazione delle economie di scala industriali, il dibattito si è incentrato sulla necessità di introdurre l'obbligo di gara per tutti i servizi pubblici locali quale mezzo per l'efficientamento del sistema delle imprese ivi operanti e delle politiche di spesa pubblica e/o privata ad esse riconducibile. È importante e necessario trovare un punto di equilibrio fra le esigenze delle politiche pubbliche territoriali e le esigenze finanziarie, di sviluppare soggetti in grado di sfruttare economie di scala e affrontare le esigenze delle politiche di privatizzazione.

La ricerca di tale "punto di equilibrio" è necessario sia nel processo di riposizionamento strategico delle imprese pubbliche locali che nella ricalibratura degli strumenti di local policy.

L'OFFERTA DI SERVIZI PUBBLICI LOCALI

I SERVIZI PUBBLICI LOCALI SONO OGGI IL FULCRO DI UN IMPORTANTE PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE E RIDIMENSIONAMENTO.

LA RIFORMA IMPLEMENTATA DALL'ARTICOLO 35 DELLA LEGGE FINANZIARIA PER IL 2002 HA APERTO INTERESSANTI SPAZI D'AZIONE PER I POLICY MAKERS LOCALI E OFFRE 'OPPORTUNITA' DI SVILUPPO E CREAZIONE DI VALORE SIA PER LE AZIENDE PUBBLICHE CHE TIPICAMENTE OPERANO IN QUESTI SETTORI SIA PER I CITTADINI FRUITORI DEI SERVIZI.

LA FOCALIZZAZIONE DELLE POLITICHE LOCALI SUI SPL HA UN DUPLICE OBIETTIVO:

- ❖ VALORIZZARE IL RUOLO ISTITUZIONALE DI INDIRIZZO, PROMOZIONE E MONITORAGGIO DEGLI ENTI LOCALI, CON LA CREAZIONE DI REALTA' AZIENDALI DI PROPRIETA' DEI COMUNI PER LA GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI AL CITTADINO;

- ❖ INNERVARE IL TERRITORIO DI UNA RETE DI IMPRESE PUBBLICHE CHE RAPPRESENTINO UN VOLANO DI ATTIVITA' E DI MICROIMPRENDITORIALITA' SUL TERRITORIO, SVILUPPANDO OCCUPAZIONE E MIGLIORANDO, GRAZIE AL PERFEZIONAMENTO DI KNOW HOW, L'EFFICACIA DEI SERVIZI OFFERTI PER UNA MIGLIORE DIFFUSA QUALITA' DELLA VITA.

MODALITA' GESTIONALI CONSENTITE PER LA PRODUZIONE / EROGAZIONE DEI SPL

SERVIZIO PUBBLICO LOCALE

servizio avente ad oggetto la produzione di beni ed attività
Rivolte a realizzare fini sociali ed a promuovere lo sviluppo
Economico e civile delle comunità locali
(art.112.1 d.lg. N. 267/2000)

**Sistema dei Diritti di
Cittadinanza,
ovvero caratterizzazione
delle politiche locali,
ovvero
Servizio Universale
di matrice comunitaria**

Manifestazione delle scelte locali
Realizzazione pratica
dell'autonomia degli enti locali

Appalto "in house"
Ovvero
Societarizzazione di
gestioni dirette

GARA
per l'erogazione
del SPL

GARA
per la proprietà
del gestore dei SPL

**ESTERNALIZZAZIONE
COMUNQUE OBBLIGATORIA**

MODALITA' GESTIONALI CONSENTITE PER LA PRODUZIONE / EROGAZIONE DEI SPL

**Le modifiche introdotte dal decreto-legge 30 settembre 2003, n. 269 : il nuovo art.113 del TUEL
ed il nuovo art.35 della L.448/2001**

L'art. 14 del decreto-legge 30 settembre 2003, n. 269 introduce profonde modifiche alla disciplina dei servizi pubblici locali contenuta negli artt. 113 e 113 - bis del Testo Unico degli Enti Locali e nell'art. 35 della legge finanziaria 2002.

In primo luogo va precisato che le nuove disposizioni sono immediatamente applicabili, senza necessità di regolamento attuativo. In secondo luogo, al fine di risolvere il problema interpretativo che aveva, all'epoca dell'emanazione dell'art. 35, innescato un vivace contenzioso con alcune amministrazioni regionali, si afferma chiaramente che "le disposizioni del presente articolo....concernono la tutela della concorrenza" e dunque una materia di esclusiva competenza del legislatore nazionale.

MODALITA' GESTIONALI CONSENTITE PER LA PRODUZIONE / EROGAZIONE DEI SPL

L'analisi del nuovo testo normativo evidenzia le principali novità introdotte:

- scompare l'ambigua categoria dei servizi "di rilevanza industriale" sostituita con quella "a rilevanza economica" che appare significativamente correlata con quella comunitaria dei servizi di interesse economico generale;
- viene ridefinita la gerarchia delle fonti: mentre l'art. 35 aveva pienamente salvaguardato le normative settoriali, nel nuovo art. 14 si sottolinea il carattere integrativo e inderogabile delle disposizioni proprio in quanto riferite alla tutela della concorrenza, pertanto le normative settoriali restano applicabili sono nella misura in cui sono compatibili;
- sono ridefinite le regole per l'affidamento dei servizi pubblici a rilevanza economica. Mentre nella antecedente formulazione dell'art. 35 il servizio, allo scadere del periodo transitorio, doveva essere assegnato a società di capitali individuate attraverso l'espletamento di procedure ad evidenza pubblica, salvo quanto disposto per le società quotate e quotate, con la nuova formulazione dell'art. 14 i modelli per l'affidamento del servizio diventano tre:
 - affidamento a società di capitali individuate attraverso l'espletamento di procedure ad evidenza pubblica;
 - affidamento a società miste nelle quali il socio privato venga selezionato mediante gara ad evidenza pubblica;
 - affidamento a società a capitale interamente pubblico (c.d. "in house") a condizione che le amministrazioni proprietarie esercitino sulla società un controllo analogo alla gestione diretta e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con gli enti controllanti;

LE MODIFICHE RECENTEMENTE INTRODOTTE ALL'ART 113 TUEL *dal L.326/03 art. 14*

OGGETTO DELL'INTERVENTO

Articolo 113

(Gestione delle reti ed erogazione dei servizi pubblici locali di rilevanza **economica**)

Ambito di applicazione

Comma 1. Le disposizioni del presente articolo che disciplinano le modalità di gestione ed affidamento dei servizi pubblici locali concernono la tutela della concorrenza e sono inderogabili ed integrative delle discipline di settore. Restano ferme le altre disposizioni di settore e quelle di attuazione di specifiche normative comunitarie.

Il "maxi emendamento" all'art. 14 della L. 326/03

«1. Le disposizioni del presente articolo che disciplinano le modalità di gestione ed affidamento dei servizi pubblici locali concernono la tutela della concorrenza e sono **inderogabili ed integrative delle discipline di settore**. Restano ferme le altre disposizioni di settore e quelle di attuazione di specifiche normative comunitarie. Restano **escluse** dal campo di applicazione del presente articolo i **settori disciplinati dai decreti legislativi 16 marzo 1999, n. 79 e 23 maggio 2000, n. 164** e successive modificazioni»;

Rilevanza Industriale versus Rilevanza Economica

Art. 113-bis- Ferme restando le disposizioni previste per i singoli settori, i servizi pubblici locali privi di *rilevanza economica* sono gestiti mediante affidamento diretto a:

- a) Istituzioni;
- b) Aziende speciali, anche consortili;
- c) **Società a capitale interamente pubblico a condizione che gli Enti Pubblici titolari del capitale sociale esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'Ente o gli Enti pubblici che la controllano.**

LE MODIFICHE RECENTEMENTE INTRODOTTE ALL'ART 113 TUEL

COME AFFIDARE IL SERVIZIO

Forme di affidamento del servizio

Comma 5. L'erogazione del servizio avviene secondo le discipline di settore e nel rispetto della normativa dell'Unione europea, con conferimento della titolarità del servizio:

- a) a società di capitali individuate attraverso l'espletamento di gare con procedure ad evidenza pubblica;
- b) a società a capitale misto pubblico, privato nelle quali il socio privato venga scelto attraverso l'espletamento di gare con procedure ad evidenza pubblica che abbiano dato garanzia di rispetto delle norme interne e comunitarie in materia di concorrenza secondo le linee di indirizzo emanate dalle autorità competenti attraverso provvedimenti o circolari specifiche;
- c) a società a capitale interamente pubblico a condizione che l'ente o gli enti pubblici titolari del capitale sociale esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano.

Termine Affidamenti diretti

Comma 15-bis. Nel caso in cui le disposizioni previste per i singoli settori non stabiliscano un congruo periodo di transizione, ai fini dell'attuazione delle disposizioni previste nel presente articolo, le concessioni rilasciate con procedure diverse dall'evidenza pubblica cessano comunque entro e non oltre la data del 31 dicembre 2006, senza necessità di apposita deliberazione dell'ente affidante. Sono escluse dalla cessazione le concessioni affidate a società a capitale misto pubblico privato nelle quali il socio privato sia stato scelto mediante procedure ad evidenza pubblica che abbiano dato garanzia di rispetto delle norme interne e comunitarie in materia di concorrenza, nonché quelle affidate a società a capitale interamente pubblico a condizione che gli enti pubblici titolari del capitale sociale esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano.

LE MODALITA' DI AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO

AFFIDAMENTO DEI SERVIZI:

RICONOSCIMENTO
DELLE MODALITA'
DI AFFIDAMENTO IN
HOUSE

AFFIDAMENTO
DIRETTO AD AZIENDE
PARZIALMENTE
PRIVATIZZATE (GARE
PER LA SCELTA DEL
SOCIO PRIVATO)

PROCEDURE AD
EVIDENZA PUBBLICA:
AFFIDAMENTO
TRAMITE GARA

L'ORIENTAMENTO COMUNITARIO IN MATERIA DI APPALTI IN HOUSE

**SI PUO' PARLARE DI APPALTO "IN HOUSE" SE SI
CONSTATA LA COMPRESENZA DI :**

- DIPENDENZA FORMALE
- DIPENDENZA ECONOMICA
- DIPENDENZA AMMINISTRATIVA
- DESTINATARIO DEL SERVIZIO

**SOTTRAZIONE DAL LIBERO GIOCO DEL MERCATO DELLE
IPOTESI "IN HOUSE"**

L'ORIENTAMENTO COMUNITARIO IN MATERIA DI APPALTI IN HOUSE

**PRESIDENZA CONS. MIN.
DIPARTIMENTO POLITICHE COMUNITARIE
Circolare 19 ottobre 2001 n. 12727
G.U.R.I. n. 264 del 13/11/02**

Quando un contratto sia stipulato fra un Ente Locale ed una persona giuridica distinta, l'applicazione delle direttive comunitarie può essere esclusa

- Nel caso in cui l'ente locale eserciti sul soggetto un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi
- Laddove questa persona giuridica realizzi al parte più importante della propria attività con l'ente o con gli enti locali che la controllano.

L'ORIENTAMENTO COMUNITARIO IN MATERIA DI APPALTI IN HOUSE

PRESIDENZA CONS. MIN.
DIPARTIMENTO POLITICHE COMUNITARIE
Circolare 19 ottobre 2001 n. 12727
G.U.R.I. n. 264 del 13/11/02

Per controllo analogo si intende un rapporto equivalente, ai fini degli effetti pratici, ad una relazione di subordinazione gerarchica, ovvero dove sussista un forte controllo gestionale e finanziario dell'ente pubblico sull'ente societario.

L'ORIENTAMENTO COMUNITARIO IN MATERIA DI APPALTI IN HOUSE

PRESIDENZA CONS. MIN.
DIPARTIMENTO POLITICHE COMUNITARIE
Circolare 19 ottobre 2001 n. 12727
G.U.R.I. n. 264 del 13/11/02

Per controllo analogo si intende un rapporto equivalente, ai fini degli effetti pratici, ad una relazione di subordinazione gerarchica, ovvero dove sussista un forte controllo gestionale e finanziario dell'ente pubblico sull'ente societario.

ADEMPIMENTI PER GLI ENTI LOCALI IN MATERIA DI APPALTI IN HOUSE

L'AFFIDAMENTO DEI SERVIZI IN HOUSE RICHIEDE
UNA RAGIONAVOLE PROSPETTATIVA DELLO
SVILUPPO DELLA SOCIETÀ'



PER ASSICURARE L'IN HOUSE" E' NECESSARIA LA PRESENTAZIONE
IN CONSIGLIO COMUNALE DI UN PIANO INDUSTRIALE (*EX PIANI
PROGRAMMA*) IN GRADO DI GIUSTIFICARE TALE SCELTA

LE MODIFICHE RECENTEMENTE INTRODOTTE ALL'ART. 113 TUEL

SCORPORO E COSTRUZIONE DELLE "PATRIMONIALI"

Partecipazione totalitaria
dell'EE.LL. nella società
patrimoniale

Comma 4. Qualora sia separata dall'attività di erogazione dei servizi, per la gestione delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali gli enti locali, anche in forma associata, si avvalgono:

a) di soggetti allo scopo costituiti, nella forma di società di capitali "**con la partecipazione totalitaria di capitale pubblico**, cui può essere affidata direttamente tale attività", **a condizione che gli enti pubblici titolari del capitale sociale esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano;**

Società Patrimoniali

Comma 13. Gli enti locali, anche in forma associata, nei casi in cui non sia vietato dalle normative di settore, possono conferire la proprietà delle reti, degli impianti, e delle altre dotazioni patrimoniali a società a capitale interamente pubblico, che è ineditibile.

STRATEGIE DI COSTITUZIONE DELLE SOCIETA' PATRIMONIALI LOCALI

L'OBBLIGO DI SCORPORO DEGLI ASSETS DALLE GESTIONI DEI SPL



strategie di costituzione delle società patrimoniali locali

La costituzione di società Patrimoniali ha origine sovente da un'esigenza di tipo normativo: l'obbligo di scorporo per le società di servizi che detenessero anche reti impianti e altre dotazioni. La ratio di tale disposizione, prevista dall'articolo 35 della L. Finanziaria per il 2002, consiste nell'esigenza di assicurare la piena accessibilità agli asset funzionali allo svolgimento dei spl da parte di soggetti gestori eventualmente scelti con procedure ad evidenza pubblica. La portata di tale scelta, tuttavia, va ben oltre l'esigenza normativa.

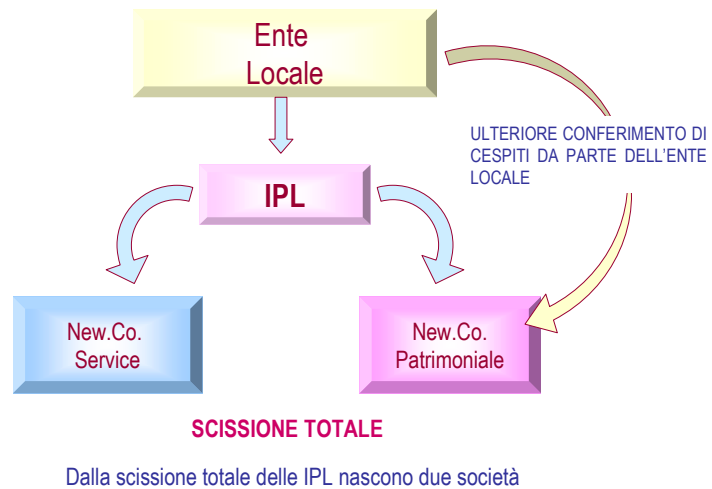
Le opportunità derivanti dalla societizzazione degli assets pubblici rappresentano un' importante scelta strategica, dal momento che il capitale conferibile in una società Patrimoniale è potenzialmente ampio e può rappresentare l'oggetto delle cosiddette "Cassafori Pubbliche", consentendo agli enti locali efficienze finanziarie, contabili, fiscali e organizzativo-gestionali.

LE DIVERSE MODALITA' DI COSTITUZIONE DELLE SOCIETA' PATRIMONIALI LOCALI

- **La costituzione mediante scissione totale o parziale**
- **La costituzione mediante scorporo "verticale" con conferimento in New.Co**

MODALITA' DI COSTITUZIONE DELLE SOCIETA' PATRIMONIALI LOCALI

La costituzione mediante Scissione totale



MODALITA' DI COSTITUZIONE DELLE SOCIETA' PATRIMONIALI LOCALI

La costituzione mediante scorporo "verticale" con conferimento delle gestioni in New.Co



LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO – settore idrico

Legge 36/94 – c.d. Legge Galli Capo II; Art. 8

Gli ATO come
superamento della
frammentarietà
organizzativa e
gestionale

1. I servizi idrici sono riorganizzati sulla base di **ambiti territoriali** delimitati secondo i seguenti criteri:

- a) Rispetto dell'unità di bacino idrografico o del sub bacino o dei bacini idrografici contigui[...];
- b) superamento della frammentazione delle gestioni;
- c) Consegimento di adeguate dimensioni gestionali, definite sulla base di parametri fisici, demografici, tecnici e sulla base delle ripartizioni politico-amministrative.

art 9

Servizio Idrico Integrato

4. Al fine di salvaguardare le forme e le capacità gestionali degli organismi esistenti che rispondano a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, i comuni e le province possono provvedere alla gestione integrata del servizio idrico anche con una pluralità di soggetti e di forme [...]

LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO – settore idrico Regione Veneto

Legge Regione Veneto n.5/98

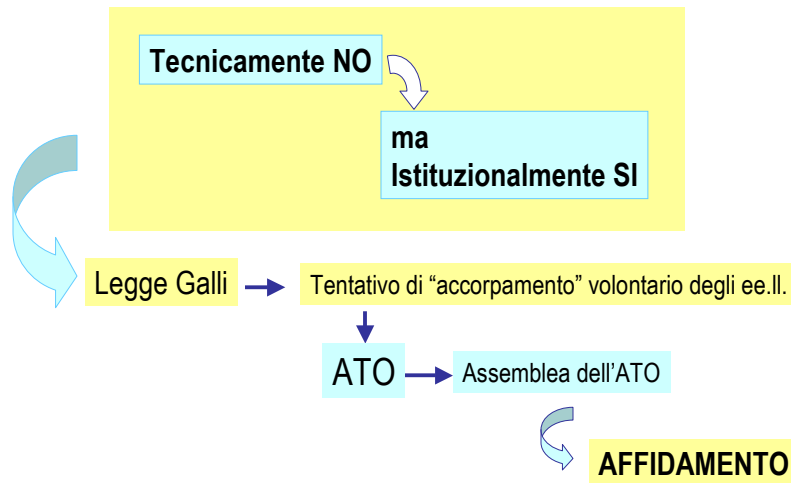
“Disposizione in materia di risorse idriche. Istituzione del servizio idrico integrato ed individuazione degli ambiti territoriali, in attuazione delle legge 5 gennaio 1994, n. 36”

La Legge regionale disciplina ed individua gli ambiti territoriali ottimali e le forme e i modi di cooperazione fra Comuni e Province all'interno dello stesso ambito, nonché i rapporti fra gli enti locali e i soggetti gestori del servizio idrico integrato. Il territorio della Regione Veneto è suddiviso in otto ambiti territoriali, denominati:

- Alto Veneto;
- Veneto Orientale;
- Laguna di Venezia;
- Brenta;
- Bacchiglione;
- Polesine;
- Veronese;
- Valle del Chiampo.

In attuazione della Legge Galli, l'Ambito Territoriale determina la tariffa e può articolare la stessa per fasce territoriali, per tipologia di utenza, per scaglioni di reddito, nonché per fasce progressive di consumo. Sempre in esecuzione della legge 36/94, gli enti locali entro sessanta giorni dalla costituzione dell'Autorità d'ambito dovranno operare la ricognizione delle opere di acquedotto, fognatura e depurazione esistenti.

IL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO E' UN SERVIZIO PUBBLICO LOCALE?



LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO – settore rifiuti

D.Lgs 5 febbraio 1997, n. 22, "Attuazione delle direttive 91/156/CEE sui rifiuti, 91/689/CEE sui rifiuti pericolosi e 94/62/CE sugli imballaggi e sui rifiuti di imballaggio" – c.d. Decreto Ronchi

Art. 6 – Definizioni

Ai fini del presente decreto si intende per:

a) rifiuto: qualsiasi sostanza od oggetto che rientra nelle categorie riportate nell'allegato A e di cui il detentore si disfi o abbia deciso o abbia l'obbligo di disfarsi;

TITOLO IV - Tariffa per la gestione dei rifiuti urbani Art. 49

*Istituzione della tariffa - 1. [*]* La tassa per lo smaltimento dei rifiuti di cui alla sezione II del Capo XVIII del Titolo III del Testo unico della finanza locale, approvato con Regio decreto 14 settembre 1931, n. 1175 come sostituito dall'articolo 21 del decreto del Presidente della Repubblica 10 settembre 1982, n. 915 ed al Capo III del decreto legislativo 15 novembre 1993, n. 507, è soppressa a decorrere dai termini previsti dal regime transitorio, disciplinato dal regolamento di cui al comma 5, entro i quali i comuni devono provvedere alla integrale copertura dei costi del servizio di gestione dei rifiuti urbani attraverso la tariffa di cui al comma 2.

* - Il comma 1 dell'articolo 49 è stato così modificato dal comma 28 dell'art. 1 della Legge 426/98 e dall'art. 33 della legge 488/99.

**LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO – settore rifiuti
Regione Veneto**

Legge Regione Veneto 3/00

“Nuove norme in materia di gestione dei rifiuti”

La legge regionale disciplina il servizio di igiene urbana in conformità alle norme previste dal Decreto Ronchi. In particolare, la legge si propone il perseguimento di una pluralità di obiettivi, fra i quali l'adozione dei piani regionali di gestione dei rifiuti da parte degli enti locali, la progressiva riduzione delle discariche attraverso l'incentivazione alla raccolta differenziata. La Regione Veneto, ha previsto obiettivi di raccolta differenziata più stringenti rispetto a quelli previsti dal Decreto Ronchi e in caso di mancato raggiungimento delle percentuali, la legge impone l'applicazione di un tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti, nonché l'impossibilità di accedere ai contributi regionali per l'ambiente.

La regione Veneto ha modulato il tributo per tipologia di rifiuti smaltiti, innescando un circuito virtuoso che favorisce, attraverso la concessione di riduzioni di pagamento, i residui derivanti da processi di trattamento e di recupero ed, invece, penalizza fortemente, mediante richiesta dell'intero onere o di gran parte di esso, i rifiuti conferiti direttamente in discarica.

Sommario

Parte 2

Le aggregazioni aziendali

Modelli di aggregazione

I Modelli di aggregazione proposti

LE AGGREGAZIONI AZIENDALI

L'obiettivo dell'efficientamento delle gestioni dei SPL, e di quelli connessi al servizio idrico integrato e al ciclo rsu in particolare, passa tipicamente attraverso il perseguimento di strategie aggregative volte a sviluppare economie di scala di tipo industriale e finanziario.

Tali processi aggregativi sono stati sovente consigliati dalla presenza, in seno alla IPL esistente, di parti importanti del capitale infrastrutturale cittadino. Il nuovo quadro normativo agevola, oggi, il processo.

In effetti lo scorporo di reti, impianti e altre dotazioni, previsto dall'art. 35 della Legge finanziaria per il 2002 e di recente confermato, rende più snelle e flessibili le società di servizi. Ciò quindi agevola i processi aggregativi con realtà contigue, permettendo di ampliare il bacino d'utenza, diversificare la gamma dei servizi offerti, approfondire la specializzazione su alcuni settori o servizi. Uno degli obiettivi che si persegue, in questa circostanza, è la razionalizzazione della struttura dei costi e la diversificazione dei rischi, oltre che la possibilità di arricchire know how ed esperienze.

LE ALLEANZE TRA LOCAL UTILITIES

Nel contesto economico, sociale, politico ed istituzionale italiano la realizzazione dei diversi modelli di sviluppo passa sovente attraverso processi di cooperazione e aggregazione delle imprese. In tempi recenti si è assistito a una forte crescita di alleanze e aggregazioni coinvolgenti local utilities. Tali processi devono tener conto necessariamente delle caratteristiche socio-politiche e istituzionali connesse, dal radicamento sul territorio delle imprese e da uno stretto legame con le realtà locali.

Le alleanze tra local utilities sono finalizzate a unire il know how e il potere contrattuale in una o più aree di business al fine di sviluppare sinergie ed efficientamento.

Alleanze:

- Accordi
- Joint venture
- Costituzione di nuovi soggetti

LE ALLEANZE TRA LOCAL UTILITIES

- Accordi cooperativi
- Aggregazioni e integrazioni
 - a. Modelli consortili su segmenti specifici di attività
 - b. Modelli a holding (finanziaria/operativa)
 - c. Fusioni (per incorporazione o in seguito alla costituzione di una New.co)

LE ALLEANZE TRA LOCAL UTILITIES

a. Modelli consortili

Prevedono collaborazioni in una o più fasi dell'attività svolta dalle utilities interessate. La logica di fondo consiste nella volontà da parte degli enti locali e delle relative aziende, di incrementare il proprio grado di efficienza e/o il potere contrattuale sfruttando le sinergie derivanti dalla messa in comune di determinate attività.

Esempio: STRADE SpA

LE ALLEANZE TRA LOCAL UTILITIES

b. Modelli a holding finanziaria --→ commerciale

La società capogruppo-holding potrà avvalersi di importanti sinergie strategiche tra le IPL del gruppo. Pertanto potrà realizzare forme di efficientamento finanziario, e sfruttare alcuni punti di forza, come il contatto con gli utenti e la presenza sul territorio, per sfruttare vantaggi competitivi di tipo commerciale

Esempio: Linea Group, Cap Holding

LE ALLEANZE TRA LOCAL UTILITIES

d. Modello di holding finanziaria--→ operativa

La nuova società, partecipata dagli enti locali, detiene partecipazioni nelle local utilities, che mantengono una forte autonomia operativa. L'aggregazione prevede inizialmente di sviluppare sinergie a livello di capogruppo, integrando la gestione finanziaria e degli impianti, tendendo successivamente ad evolversi da holding finanziaria verso una più operativa.

Modello Hera o Soelia: si sviluppa l'accentramento dell'operatività "efficientata" direttamente in capo alla holding

ALCUNI ESEMPI DI AGGREGAZIONE



IL MODELLO



Hera si è costituita recependo il principio della separazione fra proprietà delle reti e degli impianti e gestione/erogazione del servizio introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 35 della Legge Finanziaria per il 2002.

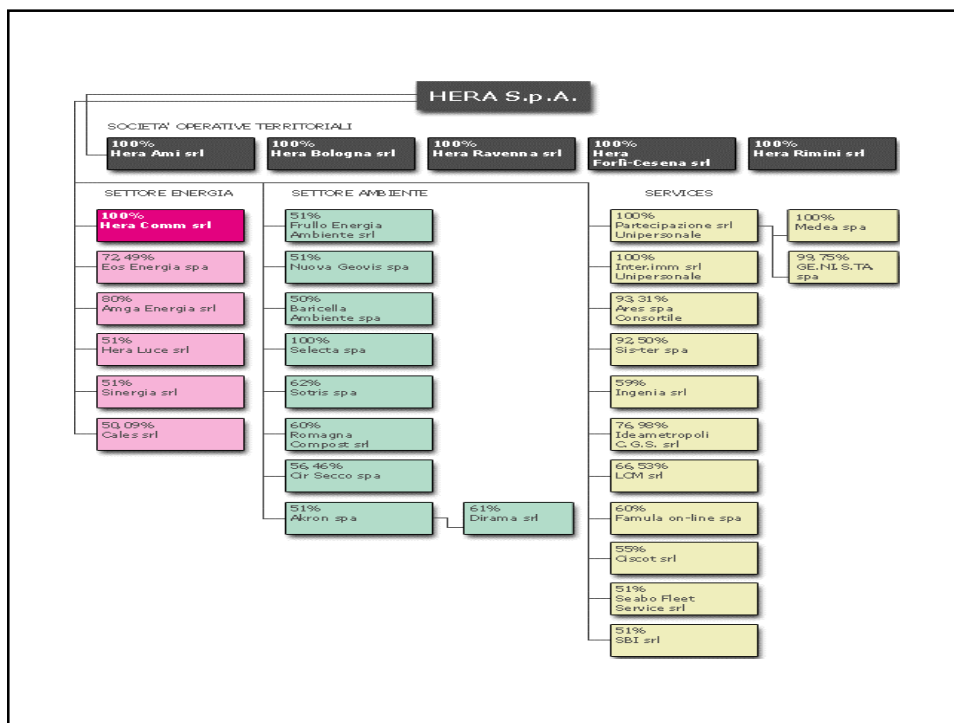
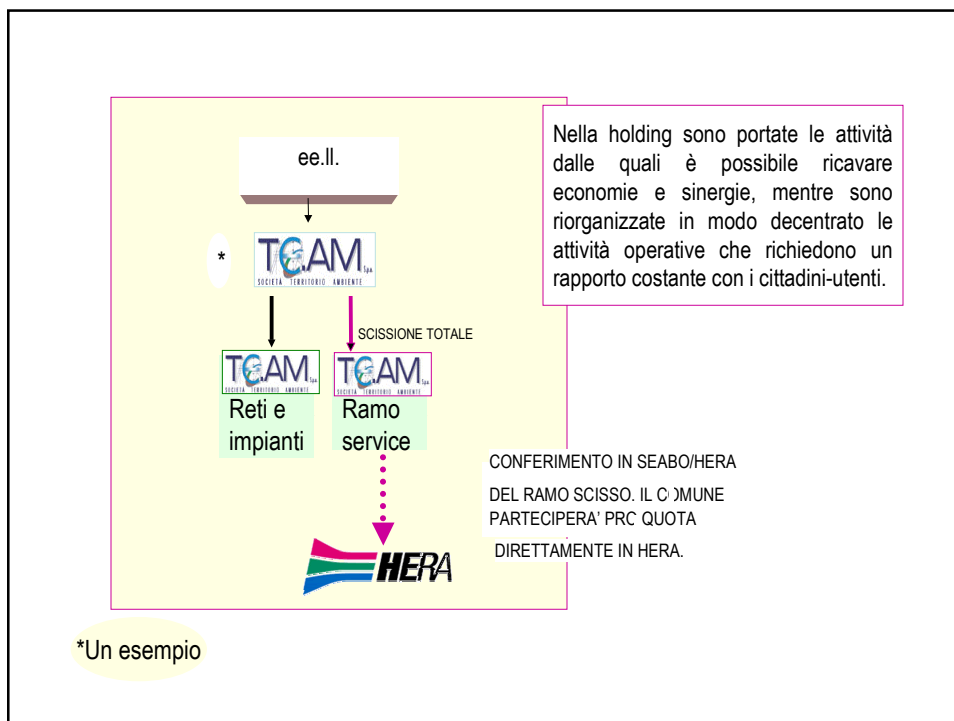
Ciò è avvenuto attraverso un articolato progetto di scissione societaria che ha visto da un lato la nascita di società patrimoniali conformi alla previsione dai commi 2, 9 e 13 dell'art. 113 TUEL, come riformulato dall'art. 35, e dall'altro il contemporaneo conferimento per incorporazione dei rami d'azienda gestionali nella beneficiaria Seabo, che ha contestualmente modificato la propria denominazione in Hera e che ha provveduto, in precedenza, a lanciare un aumento di capitale a favore dei soci delle aziende pubbliche del cosiddetto "perimetro romagnolo".

L'emissione di nuove azioni Hera al servizio della scissione societaria è stata distribuita ai comuni romagnoli conferenti in ragione dei rapporti di cambio corrispondenti ai valori dei rami gestionali incorporati. Le società patrimoniali hanno poi affidato ad Hera in gestione le reti e gli impianti di loro proprietà sulla base di un contratto che definisce gli importi dei canoni, i compiti relativi alle manutenzioni ordinarie e straordinarie, la pianificazione degli investimenti di sviluppo e potenziamento e le modalità di restituzione al termine dell'affidamento.



La società multiservizi Seabo delibera di rinominarsi HERA e di lanciare un aumento di capitale sociale a favore degli ee.ll. del "perimetro romagnolo"

Hera divenne, quindi, la Holding delle I.P.L. romagnole successivamente incorporate.



IL MODELLO

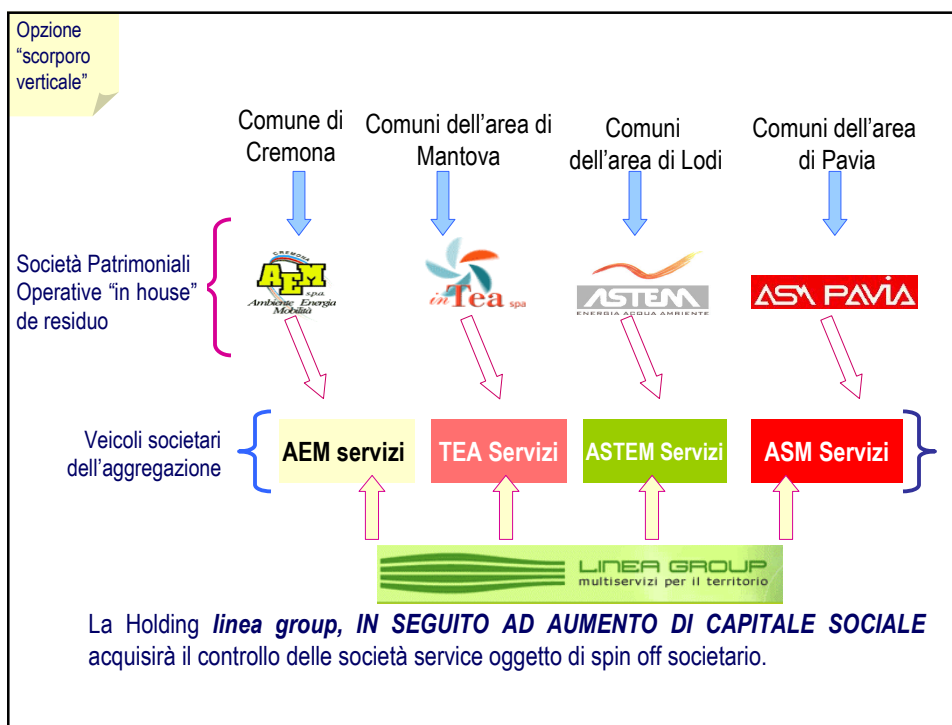
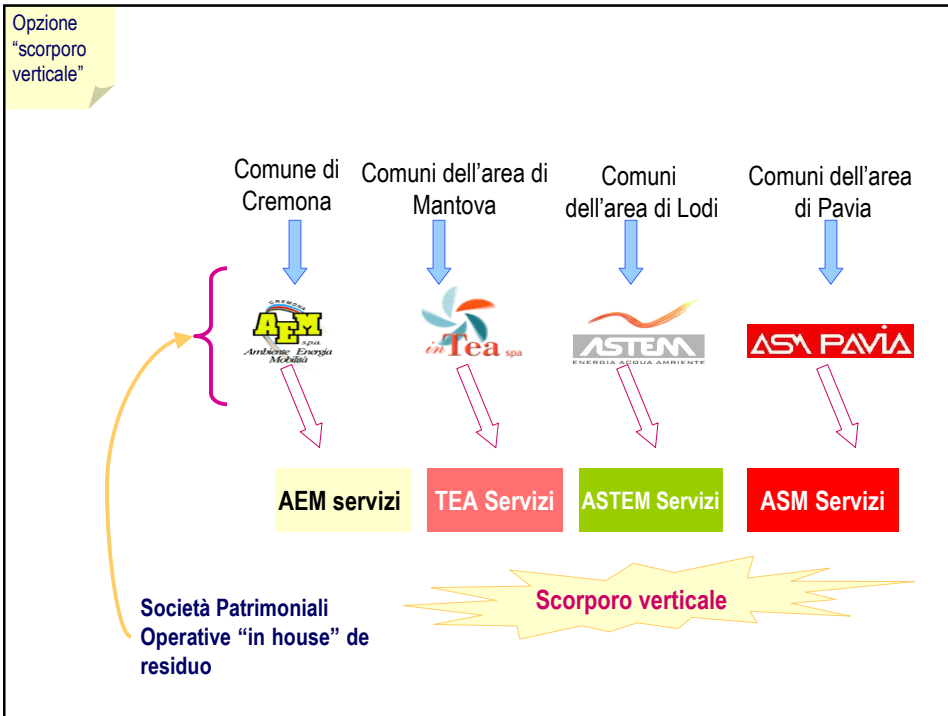


Opzione
"scorporo
verticale"

Chi ha costituito inizialmente LINEA GROUP

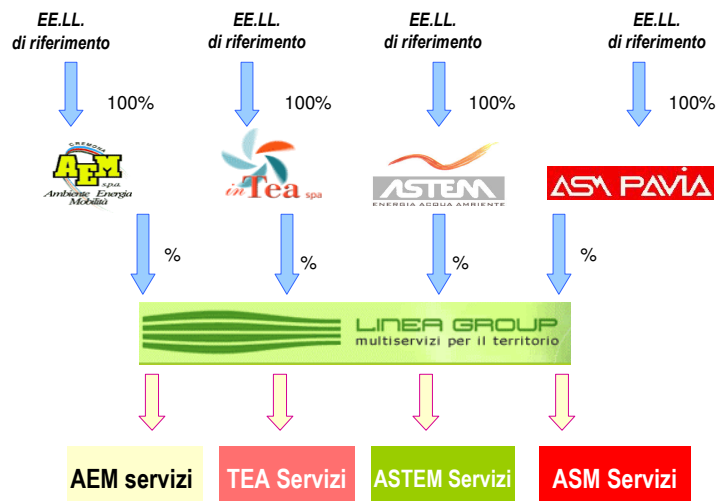


Le società hanno costituito in denaro Linea Group, la holding che veicola il processo aggregativo



Opzione
"scorporo
verticale"

Configurazione assetti proprietari a regime



Opzione
"scorporo
verticale"

Il ruolo delle Società Patrimoniali Operative

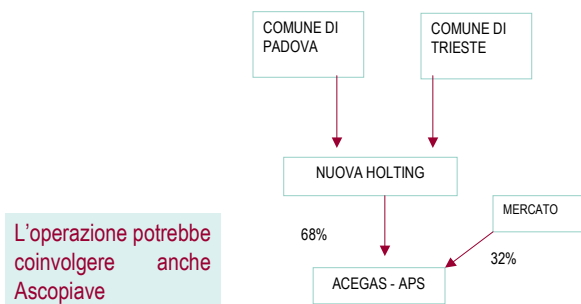


Gli enti locali possono conferire alle Società Patrimoniali Operative "in house" sia ulteriori cespiti comunali, con notevoli vantaggi in termini di efficientamento del bilancio....etc, sia ulteriori servizi specifici (diversi da quelli assoggettati all'obbligo di scorporo reti) sul territorio da svolgersi "in house".

ALCUNE AGGREGAZIONI IN CORSO NEI TERRITORI PROSSIMI AL VENETO ORIENTALE

FUSIONE ACEGAS-APS

Acegas- la multiutility quotata di Trieste- e APS di Padova hanno approvato il progetto di scissione, primo passo dell'operazione di aggregazione tra le due società volto a dar vita alla più grande azienda multiutilities del nord est.



ALCUNE AGGREGAZIONI IN CORSO NEI TERRITORI PROSSIMI AL VENETO ORIENTALE

FUSIONE ACEGAS-APS

La struttura dell'operazione prevede l'assunzione di circa 119 milioni di euro di debito da parte di APS, una successiva scissione di tutti gli asset industriali di APS assieme a tale debito e la contestuale incorporazione degli asset operativi di ACEGAS (con la nascita di Acegas-APS) nonché la costituzione di una nuova Holding nella quale i comuni di Padova e Trieste conferiscono le rispettive partecipazioni in Acegas-APS. Conseguentemente la società quotata sarà controllata al 68% dalla suddetta Holding nella quale i Comuni di Padova e Trieste – attualmente maggiori azionisti di APS e di Acegas- parteciparanno in proporzione pressochè paritetica.

Le motivazioni strategiche, industriali e finanziarie alla base dell'operazione traggono origine dalla volontà delle due aziende di creare un forte polo catalizzatore attorno a cui aggregare altre aziende operanti in settori industriali omogenei e sinergici, garantendo ai Comuni di Padova e di Trieste un ruolo di guida nella gestione del processo.

ALCUNE AGGREGAZIONI IN CORSO
NEI TERRITORI PROSSIMI AL VENETO ORIENTALE

FUSIONE ACEGAS-APS

Acegas-APS: alcuni dati aggregati

Gas

Num. Utenti

240.000

Volumi distribuiti

428

Acqua

Popolazione servita

476.856

Volumi distribuiti-mmc

64

Ambiente

Volumi smaltiti-t

305.692

Elettricità

Volumi prodotti-gwh

500

Volumi distribuiti gwh

729

LE ALLEANZE TRA LOCAL UTILITIES

POSSIBILI AREE OGGETTO DI
ACCORDO/EFFICIENTAMENTO TRAMITE AGGREGAZIONE

SULLE GESTIONI

- 1) dei servizi "core business" (I.U., idrico, ecc...)
- 2) delle attività di supporto alla catena del valore (gestioni esterne al core business tradizionale)

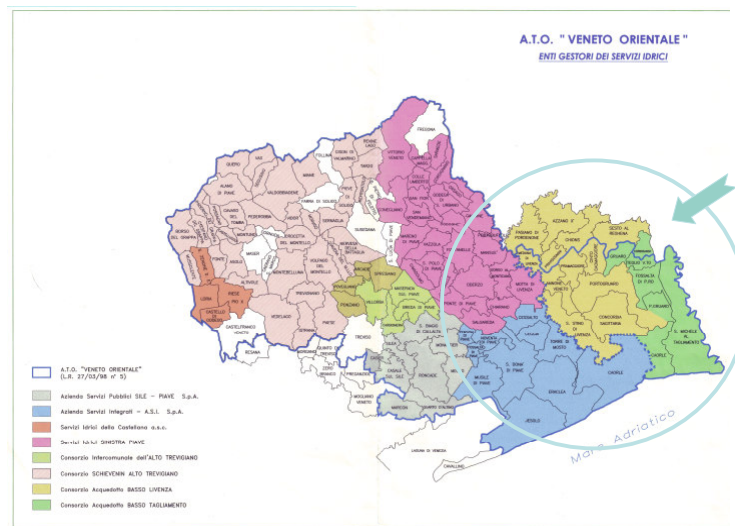
SULLE PROPRIETA' PATRIMONIALI

- 1) Gestione degli assets (manutenzioni ordinarie, straordinarie, ecc...)
- 2) Proprietà degli assets (gestione fiscale-finanziaria, controlli, accatastamenti, valorizzazioni, riqualificazioni, ecc...)

SETTORE IDRICO – AGGREGAZIONI PROPOSTE

- 1) COSTITUZIONE DI UNA SOCIETA' PER LA GESTIONE COMUNE DI ALCUNI SERVIZI
- 2) MODELLO HOLDING

SETTORE IDRICO – ATO VENETO ORIENTALE

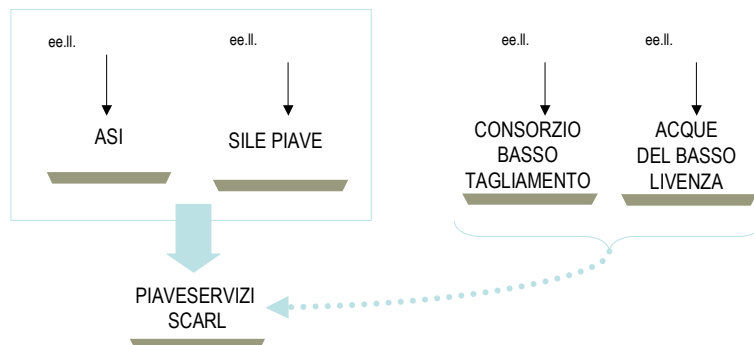


COSTITUZIONE DI UNA NEW.CO PER L'AFFIDAMENTO DELL'EROGAZIONE DEL SII



LA NEW.CO PUO' GESTIRE, PER CONTO DELLE SOCIETA' CHE LA COSTITUISCONO, PARTE DELLE ATTIVITA' FUNZIONALI ALL'EROGAZIONE DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO.

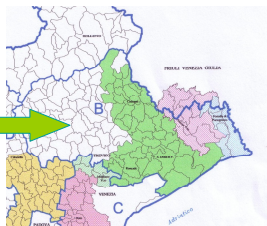
ALCUNE OSSERVAZIONI



ASI, SILE PIAVE E SINISTRA PIAVE* HANNO GIA' COSTITUITO UNA SOCIETA' CONSORTILE PER IL COORDINAMENTO DI PARTE DELLE ATTIVITA' RELATIVE AL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO. SI POTREBBE IPOTIZZARE DI FAR CONFLUIRE IN TALE SOCIETA' ANCHE GLI ALTRI SOGGETTI GESTORI, AL FINE DI ESTENDERE A UN PIU' AMPIO TERRITORIO LA GESTIONE DI ALCUNE ATTIVITA' COMUNI. TALE PERCORSO DIPENDE DAGLI ORIENTAMENTI IN TERMINI DI POSIZIONAMENTO TERRITORIALE DELLE SINGOLE SOCIETA' ALL'INTERNO DELL'ATO. IN UNA PROSPETTIVA DI GESTIONE UNITARIA DEL SII, COME PERALTRO PREVISTO DALLA LEGGE GALLI E RIBADITO DALLA LEGGE REGIONALE, LA GESTIONE COMUNE DI UNA SERIE DI SERVIZI RAPPRESENTA UN PRIMO IMPORTANTE MOMENTO AGGREGATIVO.

ALCUNE OSSERVAZIONI

PIAVESERVIZI
SCARL



LA SOCIETA' INTERPROVINCIALE PIAVESERVIZI OPERA IN UN VASTO TERRITORIO CHE SI ESTENDE DALLE PREALPI TREVIGIANE AL MARE ADRIATICO SU UNA SUPERFICIE COMPLESSIVA DI 1.520 KMQ, PER 46 COMUNI ED UNA POPOLAZIONE DI 400.000 ABITANTI RESIDENTI, CHE DIVENTANO 700.800.000 NEL PERIODO ESTIVO. LA SOCIETA' COSTITUISCE IL MEZZO E LO STRUMENTO PER PERSEGUIRE IL COORDINAMENTO DI PARTE DELLE ATTIVITA' DELLE SOCIETA' CONSORZiate, UN RISPARMIO SUI COSTI DI GESTIONE ACCOMUNANDO FASI DEL CICLO PRODUTTIVO DELLE RISPETTIVE IMPRESE, UTILIZZARE PIU' CONVENIENTEMENTE TUTTE LE POTENZIALITA' DISPONIBILI DEI SINGOLI SOCI REALIZZANDO ECONOMIE DI SCALA, ALLARGARE LE COMPETENZE A PIU' SERVIZI PUBBLICI.

AZIENDA	A.T.O.	N° Comuni serviti	Abitanti residenti
■ PIAVESERVIZI S.c.r.l.	B	46	375.000 + 100.000
■ S.P.I.M. S.p.A.	C	5	59.000
■ Acque del Basso Livenza S.p.A.		12	91.000
■ Consorzio Acquedotto Basso Tagliamento		6	22.000

MODELLO HOLDING

SI PUO' IPOTIZZARE LA COSTITUZIONE DI UNA NEW.CO HOLDING DA PARTE DEGLI OPERATORI ESISTENTI CUI CONFERIRE IL PACCHETTO DI MAGGIORANZA DELLE SOCIETA' DI SCOPO COSTITUITESI IN SEGUITO AGLI SCORPORI. TALE SOLUZIONE APPARE UNA NATURALE EVOLUZIONE DI UN PROCESSO DI SCORPORO DEL SERVIZIO DA RETI E IMPIANTI DI TIPO VERTICALE.

EE.LL.

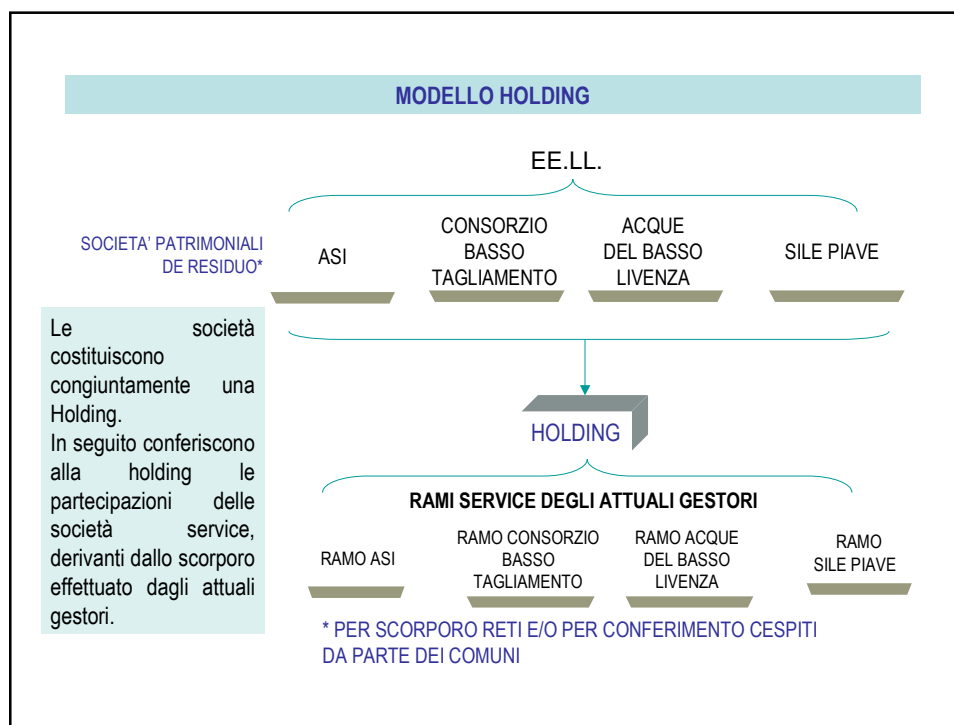
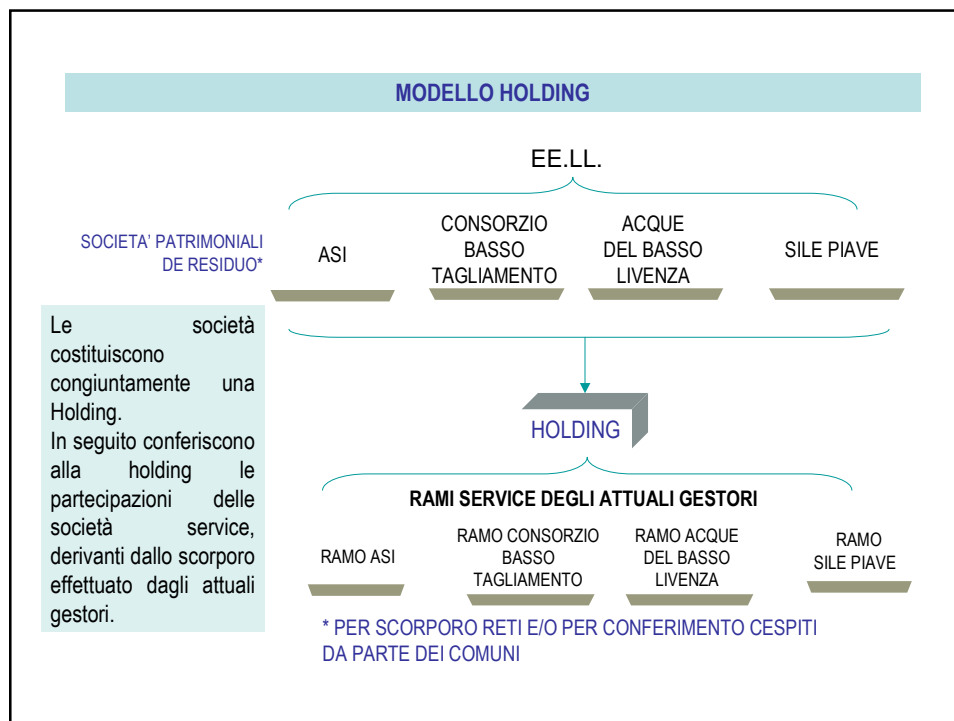


**GESTORE
ATTUALE**

[SCORPORO]

SOCIETA' PATRIMONIALI DE
RESIDUO- SETTORE IDRICO

RAMI SERVICE DEGLI
ATTUALI GESTORI



MODELLO NEW.CO GESTIONALE UNICA: ALCUNI DATI AGGREGATI

ABITANTI INTERESSATI
DAL RIASSETTO DELLE
IMPRESE ATTUALI: **490.000**
CIRCA
NUMERO COMUNI SERVITI
DALLE AZIENDE DI
RIFERIMENTO : **55**
FATTURATO: **27.412.608**
EURO
DIPENDENTI: **243**
CAPITALE SOCIALE:
15.042.164

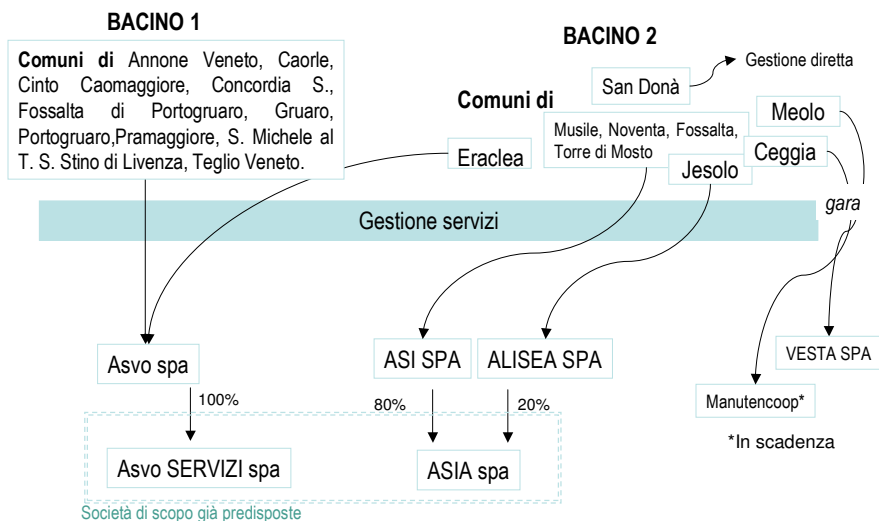


SETTORE RIFIUTI – AGGREGAZIONE PROPOSTA

MODELLO HOLDING PER I SERVIZI DI I.U.

SETTORE RIFIUTI – la situazione attuale

I Comuni del Veneto orientale fanno parte dei bacini 1 e 3. Rispettivamente:



SETTORE RIFIUTI – DALLE SOCIETÀ DI SCOPO ALLE AGGREGAZIONI

La costituzione di società di scopo per la gestione dei servizi di igiene urbana consente di realizzare:

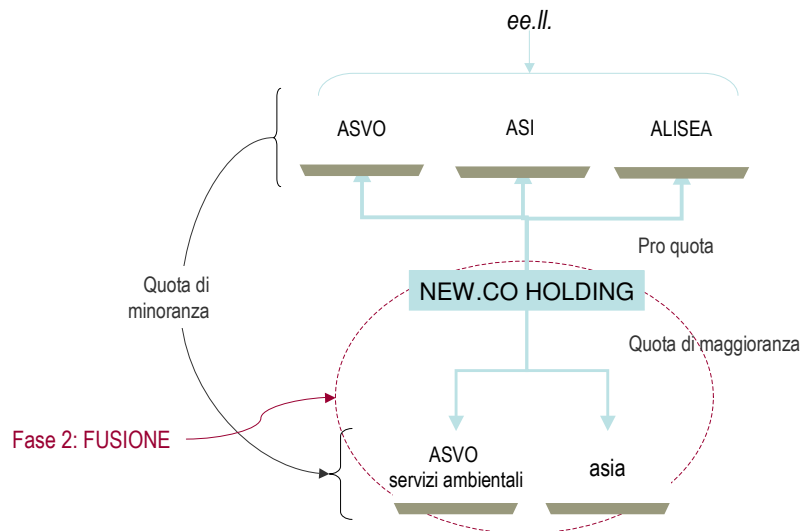
- Lo scorporo tra la mera gestione dei servizi di raccolta rifiuti e igiene urbana e la proprietà di impianti e altre dotazioni.
 - La focalizzazione del solo ramo relativo ai servizi di raccolta e pulizia, permettendo di enucleare uno spin off omogeneo e "leggero" che rappresenta il veicolo societario di aggregazioni territoriali.
- Attraverso la costituzione di una Holding per il controllo della predetta società di scopo si possono perseguire una serie di strategie aggregative. Tali strategie permettono di ottenere vantaggi in termini di:
- Efficientamento delle gestioni;
 - Omogeneizzazione e miglioramento della gamma dei servizi offerti ai cittadini;
 - Migliore "appetibilità" in caso di parziali privatizzazioni con partner privati;
 - Acquisizione di maggiori dimensioni in previsione di eventuali gare;
 - Più ampia ed estesa presenza sul territorio in caso di scelta di affidamento in house dei servizi.

SETTORE RIFIUTI – MODELLO HOLDING --->FUSIONE.

L'aggregazione proposta consiste in una società holding costituita dagli attuali operatori cui saranno conferiti i pacchetti di maggioranza delle società di scopo derivati dallo spin off. In una prima fase si conferirà nella new.co holding una quota di maggioranza (ad esempio, 60%) delle società di servizi operative. In una fase successiva, si può ipotizzare il trasferimento del 100% delle partecipazioni delle società di servizi ambientali nella holding ed eventualmente l'avvio di un processo di fusione interna delle varie società-rami. A regime può prevedersi una fusione.

SETTORE RIFIUTI –MODELLO HOLDING-->FUSIONE.

Fase 1: MODELLO HOLDING.



SETTORE RIFIUTI – DATI AGGREGATI MODELLO 1)HOLDING

NUMERO COMUNI SERVITI: **ALL'INIZIO I 17 SOCI,
POTENZIALMENTE TUTTI I COMUNI.**

FATTURATO STIMATO: **23.239.700 EURO**

DIPENDENTI: **100**

STIMA RIFIUTI RACCOLTI: **23.360.665 t**

MODELLO NEW.CO GESTIONALE AGGREGANTE

**MODELLO NEW.CO GESTIONALE AGGREGANTE
LA GESTIONE DEI SERVIZI IDRICI-AMBIENTALI**

AGGREGAZIONE CONSIGLIATA

MODELLO HOLDING UNICA RSU - SII



MODELLO DELLA NEW.CO GESTIONALE

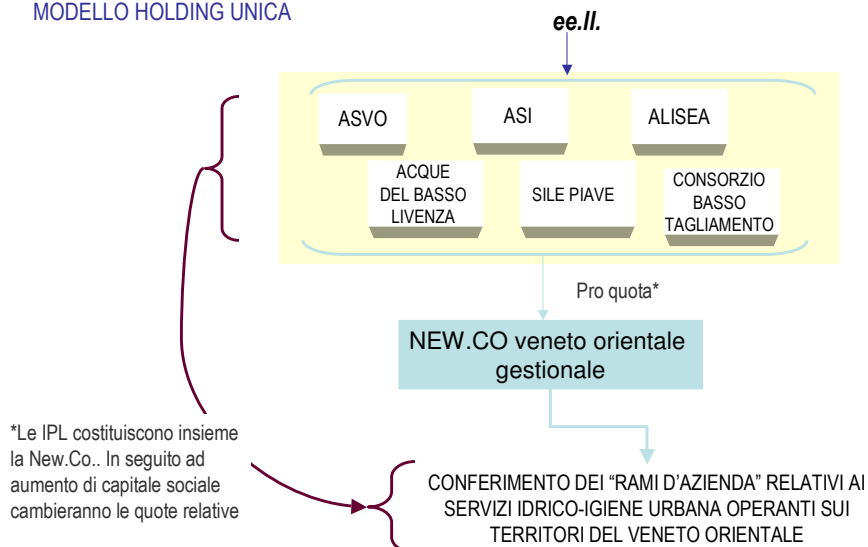
CONSIDERATO CHE L'ANALISI DELLE ATTIVITA' CONNESSE ALLE FILIERE INDUSTRIALI DEI SERVIZI IDRICI E AMBIENTALI PRESENTA NUMEROSE AREE DI INTERCONNESSIONE, E CHE LO SVILUPPO CONGIUNTO DI ENTRAMBI I SERVIZI POTREBBE COMPORTARE UNA SERIE DI SINERGIE, SI POTREBBE IPOTIZZARE IL RIPOSIZIONAMENTO DEGLI ATTUALI SOGGETTI GESTORI MEDIANTE UNA HOLDING UNICA PER I SETTORI IDRICO E DI I.U.

MODELLO A) IN SEGUITO ALLA COSTITUZIONE DI DUE NEW.CO GESTIONALI, UNA PER IL SETTORE I.U. E L'ALTRA PER IL S.I.I., SI PROCEDE CON UNA FUSIONE DELLE DUE.

MODELLO B) SI COSTITUISCE SIN DALL'INIZIO UNA UNICA NEW.CO GESTIONALE, CHE PARTECIPERA' LE SOCIETA' DI SCOPO-SERVICE PER I SUDETTI SERVIZI

MODELLO NEW.CO DI SPECIFICAZIONE TERRITORIALE

MODELLO HOLDING UNICA



Caratteristiche del processo di riorganizzazione territoriale proposto



Punti di Forza:

- GLI ENTI LOCALI COME PROMOTORI DELLO SVILUPPO
- SUPERAMENTO DELLE GESTIONI IN ECONOMIA
- GESTIONE INTEGRATA DEI SERVIZI
- GESTIONE IMPRENDITORIALE DEI SERVIZI

Caratteristiche del processo di riorganizzazione territoriale proposto



Punti di Debolezza:

- NECESSITA' DI AGIRE IN TEMPI RAPIDI, COGLIENDO COME OPPORTUNITA' GLI ELEMENTI CARATTERISTICI DELLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO
- INGENTE IMPEGNO, SOPRATTUTTO UMANO

Caratteristiche del processo di riorganizzazione territoriale proposto



Opportunità:

- FORTE EFFICIENTAMENTO DELLA GESTIONE CON CONSEGUENTI BENEFICI PER LE AMMINISTRAZIONI LOCALI
- CREAZIONE DELLE CONDIZIONI PER IL POTENZIAMENTO DEI SERVIZI E PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'
- CREAZIONE DELLE CONDIZIONI PER ALLEANZE INDUSTRIALI-AGGREGAZIONI EXTRALOCALI
- CREAZIONE DI IMPORTANTI SINERGIE COMMERCIALI, FINANZIARIE, TECNICHE

Caratteristiche del processo di riorganizzazione territoriale proposto

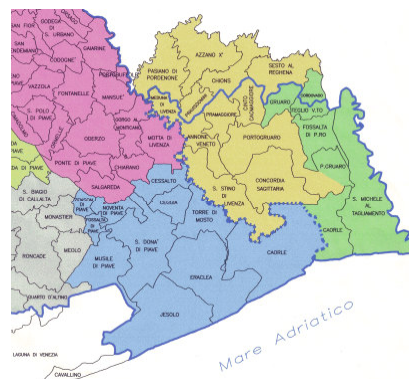


Vincoli:

- INCREMENTO DELLA PRESSIONE COMPETITIVA DOVUTA ALLA LIBERALIZZAZIONE DEI MERCATI
- MODELLI DI GOVERNANCE POCO APPROPRIATI AI NUOVI MODELLI GESTIONALI

MODELLO NEW.CO GESTIONALE UNICA: ALCUNI DATI AGGREGATI

ABITANTI INTERESSATI
DAL RIASSETTO DELLE
IMPRESE ATTUALI: **490.000**
CIRCA
NUMERO COMUNI SERVITI
DALLE AZIENDE DI
RIFERIMENTO : **55**
FATTURATO: **27.412.608**
EURO
DIPENDENTI: **243**
CAPITALE SOCIALE:
15.042.164

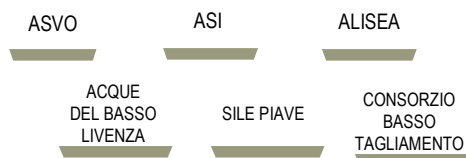


GESTIONE DEL PATRIMONIO- AGGREGAZIONI PROPOSTE

LA GESTIONE DEI SPL NEI COMUNI DEL VENETO ORIENTALE AVVIENE PREVALENTEMENTE MEDIANTE SOCIETA' MONOSERVIZIO. APPLICANDO A TALI IPL IL PRINCIPIO DELLO SCORPORO DERIVA, PER OGNI COMUNE, LA PARTECIPAZIONE A PIU' SOCIETA' DI RETI, IMPIANTI E ALTRE DOTAZIONI.

SE TALE SITUAZIONE NON RAPPRESENTA UNA PROBLEMATICITA' PER I SINGOLI COMUNI, TUTTAVIA I BENEFICI DERIVANTI DALLA SOCIETARIZZAZIONE DEGLI ASSET RISULTANO "DILUITI".

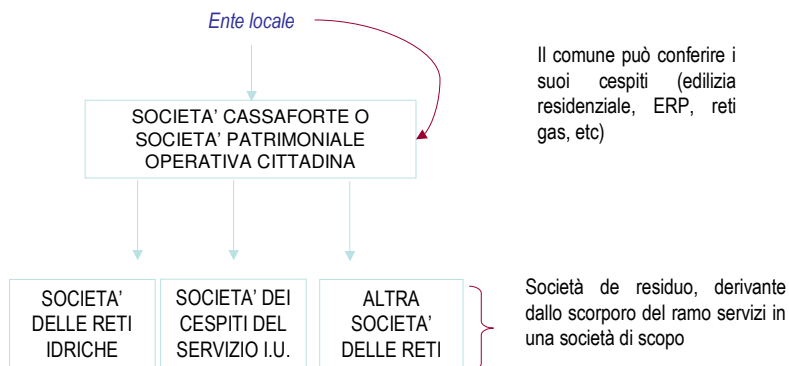
Potenziali societa' del patrimonio di reti impianti e altre dotazioni:



GESTIONE DEL PATRIMONIO– SOLUZIONE 1

SOLUZIONE 1 :società patrimoniali comunali

➤ OGNI ENTE LOCALE COSTITUISCE UNA SOCIETA' PATRIMONIALE CUI CONFERIRE ANCHE LE PARTECIPAZIONI NELLE SOCIETA' PATRIMONIALI DERIVANTI DALLO SCORPORO DEI CESPITI DEL SETTORE IDRICO E RIFIUTI;



GESTIONE DEL PATRIMONIO– SOLUZIONE 2

SOLUZIONE 2: unica patrimoniale territoriale

➤ PER TUTTI I COMUNI SI PUO' IPOTIZZARE UNA HOLDING CHE DETENGA LA MAGGIORANZA DEL PACCHETTO SOCIALE DI OGNI SOCIETA' EX SCORPORO ESISTENTE. SUCCESSIVAMENTE SI PROCEDERA' ALLA FUSIONE PER INCORPORAZIONE.



GLI ALTRI SPL – AGGREGAZIONI PROPOSTE

COMUNI	VERDE PUBBLICO	ILLUMINAZIONE PUBBLICA	MANUTENZIONE IMMOBILI PUBBLICI	SERVIZI CIMITERIALI	
				MANUTENZIONE	LUCI VOTIVE
Annone Veneto	IN ECONOMIA	APPALTO	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	
Caorle	APPALTO	APPALTO	IN ECONOMIA	APPALTO	
Ceggia	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	APPALTO
Cinto Caomaggiore	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	APPALTO	
Concordia Sagittaria	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	APPALTO	
Eraclea	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	
Fossalta di Piave	APPALTO	APPALTO	ECON./APPALTO	ECONOMIA	APPALTO
Fossalta di Portogruaro	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	
Gruaro	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	
Jesolo	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	
Meolo	IN ECONOMIA	APPALTO	APPALTO	IN ECONOMIA	APPALTO
Musile di Piave	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	APPALTO	IN ECONOMIA	APPALTO
Noventa di Piave	APPALTO	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	APPALTO
Portogruaro	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	ECON./APPALTO	APPALTO	
Pramaggiore	APPALTO	APPALTO	IN ECONOMIA	ECON./APPALTO	
San Donà di Piave	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	APPALTO
San Michele al Tagliamento	ECON./APPALTO	APPALTO	ECON./APPALTO	APPALTO	
Santo Stino di Livenza	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	ECON./APPALTO	APPALTO	
Teglio Veneto	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	
Torre di Mosto	IN ECONOMIA	ECON./APPALTO	IN ECONOMIA	IN ECONOMIA	

GLI ALTRI SPL – AGGREGAZIONI PROPOSTE

Gestione Global Service:

Ipotesi di organizzare i servizi di manutenzione immobili, gestione cimiteri, manutenzione pubblica illuminazione, strade, verde conferendoli a:

- Propria patrimoniale operativa o società patrimoniali (de residuo) di riferimento
- Holding unica Igiene Urbana e Servizio Idrico

La società che riceve la gestione dei servizi si configurerà come global server cittadino --> Modello Soelia

GLI ALTRI SPL –
SOCIETARIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' DI "GLOBAL SERVICE CITTADINO"

Ipotesi di organizzare e societarizzare i servizi di manutenzione immobili, gestione cimiteri, manutenzione pubblica illuminazione, strade, verde conferendoli (in house)a:

- **Propria patrimoniale operativa o società patrimoniali (de residuo) di riferimento,**
- **Società Patrimoniale "de residuo" esistente**
- **New.Co "unica" o "Veneto Orientale" gestionale**

La società che riceve la gestione dei servizi si configurerà come **global server cittadino** → **Modello Soelia** Multiservizi S.p.A. di Argenta (FE), Sorgea S.p.A. (nord modenese) e ASP Chioggia S.p.A.

Caratteristiche del processo di riorganizzazione territoriale proposto

Punti di Forza:

- **GLI ENTI LOCALI COME PROMOTORI DELLO SVILUPPO** (imprenditorializzazione dei servizi pubblici e localizzazione della domanda di sub-forniture)
- **SVILUPPO SOCIETARIO DI "RETI DI IMPRESE E ISTITUZIONI"** COME VOLANO IMPRENDITORIALE (rafforzamento su scala territoriale delle sinergie)
- **SUPERAMENTO DELLE GESTIONI IN ECONOMIA** (efficientamento finanziario, fiscale e gestionale)
- **GESTIONE INTEGRATA DEI SERVIZI** (imprenditorializzazione in contesto pubblico)

Punti di Debolezza:

- **NECESSITA' DI AGIRE IN TEMPI RAPIDI, COGLIENDO COME OPPORTUNITA' GLI ELEMENTI CARATTERISTICI DELLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO**
- **FORTE RILEVANZA DEL KNOW-HOW MANAGERIALE NECESSARIO**

Caratteristiche del processo di riorganizzazione territoriale proposto

Opportunità:

- FORTE EFFICIENTAMENTO DELLA GESTIONE CON CONSEGUENTI BENEFICI PER LE AMMINISTRAZIONI LOCALI
- CREAZIONE DELLE CONDIZIONI PER IL POTENZIAMENTO DEI SERVIZI E PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'
- CREAZIONE DELLE CONDIZIONI PER ALLEANZE INDUSTRIALI-AGGREGAZIONI EXTRALOCALI
- CREAZIONE DI IMPORTANTI SINERGIE COMMERCIALI, FINANZIARIE, TECNICHE

Rischi:

CONNESSI ALLA LIBERALIZZAZIONE DEI MERCATI
(ENTRATE "OSTILI" CON FATTORI PRODUTTIVI ESTERNI)
DISEQUILIBRIO FRA GOVERNANCE LOCALE E POSSIBILI ULTERIORI
AGGREGAZIONI A LIVELLO REGIONALE

Conferenza dei Sindaci del Veneto Orientale
GAL Venezia Orientale

**Programma degli adempimenti per la
realizzazione del percorso aggregativo nel
territorio del Veneto Orientale**

L.R. n. 16/93

Portogruaro, 29 gennaio 2004

Autori: **Laboratorio Utilities & Enti Locali**
Prof. Roberto Fazioli - Dott.ssa Paola Matino

PROGRAMMA DEGLI ADEMPIMENTI PER LA
REALIZZAZIONE DEL PERCORSO
AGGREGATIVO NEL TERRITORIO DEL
VENETO ORIENTALE

**Delibera di indirizzo strategico
dei comuni di riferimento:**

Deliberare il percorso strategico di aggregazione nei settori idrico e rifiuti, perseguendo una strategia di rivalutazione del patrimonio delle aziende controllate, cui sarà possibile effettuare ulteriori conferimenti in natura.

Il percorso avrà come riferimento la primaria valorizzazione del ruolo patrimoniale delle società partecipate, che conferiranno il ramo gestionale in un'apposita holding da costituirsi.

Dare mandato agli organi competenti per la valutazione degli impatti sul Comune derivanti dalla strategia e per indirizzare le aziende alla costituzione di una New.co-veicolo dell'aggregazione.

Assemblea straordinaria delle società coinvolte nel processo strategico aggregativo per la costituzione della New.co veicolo e per deliberare il conferimento dei rami gestionali

Le società stabiliscono tempi e modalità di enucleazione dei rami gestionali, e costituiscono congiuntamente e in denaro una New.co veicolo.

Deliberazione costituzione della New.co e atti conseguenti e necessari (versamento capitale sociale e spese vive)

individuazione dei futuri amministratori della New.co holding;

Costituzione Società

Procura a Mr. "Mario Rossi" per eseguire le delibere di costituzione/versamento intero capitale sociale.

NOTAIO

Adempimenti burocratici per la costituzione della New.co Veicolo (stipula atto costitutivo e statuto allegato; versamento capitale sociale; iscrizione registro imprese, deposito modulistica per amministratori appena nominati, etc.);

Individuazione dei rami aziendali da conferire

Definizione dei rami da conferire mediante opportuna analisi delle aziende coinvolte.

Valutazione rami sulla base di criteri omogenei.

Stima delle quote e redazione business plan definitivo*
New.co.

*un business plan preventivo di stima
dovrà precedere l'intera operazione.

New.co: aumento di capitale sociale

Sottoscrizione del capitale sociale mediante conferimento dei rami aziendali

Le New.co deliberano un aumento di capitale sociale.

Le aziende partecipano all'aumento mediante conferimento dei rami d'azienda relativi all'erogazione dei servizi idrici-rifiuti.

La New.co gestisce in modo integrato i servizi per il territorio:

