

Integrazione tra Livenza Tagliamento Acque e Sistema Ambiente

Piano d'azione 2018-2020

Giugno 2017

Sviluppato in collaborazione con EYFBA – Ernst&Young Financial Business Advisors S.p.A., società appartenente al Network EY

Indice

1. Premessa	3
2. Introduzione.....	4
3. Contesto normativo.....	6
2.1 Legge 36/1994 (Legge Galli)	6
2.2 Referendum abrogativo del 2011	6
2.3 Autorità per l’Energia Elettrica, il Gas e il Sistema Idrico	7
2.4 Legge 164/2014 (Sblocca Italia)	8
2.5 Legge 124/2015 (Madia - Partecipate).....	8
2.6 Legge Regionale FVG n. 5/2016.....	10
3. Contesto industriale	12
4. Le società oggetto dell’operazione	14
4.1 Livenza Tagliamento Acque S.p.A. (LTA).....	14
4.2 Sistema Ambiente S.r.l.....	17
4.3 Principali dimensioni per comune (confronto tra LTA e Sistema Ambiente)	19
4.4 Patrimonio infrastrutturale gestito.....	21
5. Operazione societaria.....	24
5.1 Inquadramento dell’operazione.....	24
5.2 Obiettivi e principali vantaggi ottenibili	25
5.3 Sinergie.....	25
6. Piano di integrazione industriale	29
6.1 Cronoprogramma.....	29
6.2 Sedi.....	29
6.3 Sportelli	33
6.4 Personale	35
6.5 Organigramma.....	38
6.6 Nuova struttura organizzativa	40

1. Premessa

Il mutato quadro normativo e competitivo nel Servizio Idrico Integrato, in particolare la pubblicazione della LR FVG 5/2016, hanno favorito alcune dinamiche aggregative nel territorio di riferimento. Livenza Tagliamento Acque e Sistema Ambiente hanno avviato un percorso di approfondimento finalizzato ad una possibile integrazione nella fine del 2016, anche in vista della scadenza della concessione di Livenza Tagliamento Acque, prevista per il 31/12/2017. In questo percorso è stato predisposto uno studio di fattibilità ed è stato successivamente dato mandato agli organi amministrativi delle società di avviare un “Progetto di fusione”.

Questo documento non è il “Progetto di fusione” ma ne costituisce uno dei documenti di supporto. In particolare il documento fornisce ai soci, al Consiglio di Amministrazione e al management della società le linee guida di sviluppo della stessa. Le assunzioni poste alla base del documento sono le seguenti:

- Avvio del Piano: 2018
- Orizzonte temporale: 3 anni (2018-2020);
- Non sono state effettuate ulteriori ipotesi di altre possibili aggregazioni.

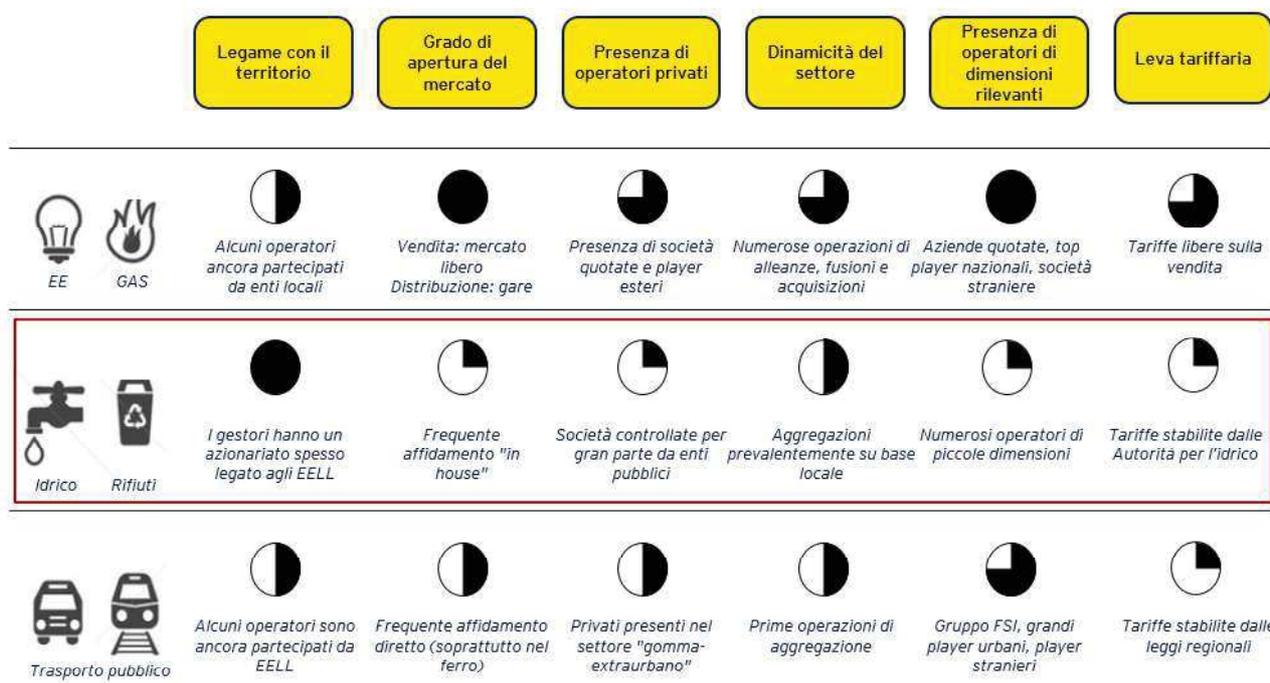
Il Piano d’Ambito contiene i presupposti che saranno poi sviluppati dal management delle società per il conseguimento degli obiettivi prefissati. Il documento si sviluppa nelle seguenti sezioni:

- Introduzione sulle peculiarità del settore del Servizio Idrico Integrato;
- Contesto normativo di riferimento;
- Contesto industriale;
- Caratteristiche delle società oggetto dell’operazione;
- Descrizione dell’operazione societaria (razionali, obiettivi, fattori abilitanti, vantaggi);
- Piano di integrazione industriale.

2. Introduzione

Il servizio idrico integrato è un servizio pubblico locale a rete che, a partire dalla “Legge Galli” del 1994 (prima legge nazionale per la regolazione del settore), ha vissuto e sta tuttora vivendo numerosi cambiamenti nel contesto normativo e industriale.

In particolare, a seguito del referendum abrogativo del 2011, il servizio idrico integrato ha assunto delle connotazioni che lo hanno contraddistinto rispetto agli altri servizi pubblici locali (es: energia elettrica, gas, trasporti).



Le principali caratteristiche del settore sono pertanto sintetizzabili in:

- un importante legame con il territorio di riferimento, dove i gestori presentano un azionariato spesso legato agli EE.LL.;
- un elevato numero di affidamenti “in house”;
- una scarsa presenza di operatori privati;
- un settore meno dinamico rispetto alle altre utilities, in cui le aggregazioni avvengono prevalentemente su base locale;
- una elevata frammentazione delle gestioni sia su scala territoriale (numerosi operatori a carattere comunale o sovra-comunale) sia sulle fasi del processo (in molti comuni le differenti fasi del SII sono presidiate da gestori diversi);

- una tariffa regolata senza la possibilità per le aziende di agire sulla leva tariffaria.

Le recenti modifiche del contesto normativo, l'ampliamento delle competenze anche sul settore idrico dell'Autorità Nazionale (AEEGSI) e la crescente attenzione dell'opinione pubblica e delle istituzioni politiche sulle "società partecipate", tuttavia, hanno innescato negli ultimi anni alcune dinamiche innovative nel framework industriale.

In particolare le principali dinamiche industriali riscontrabili attualmente in atto riguardano:

1. L'espansione tramite aggregazione di società di dimensioni medio-piccole delle grandi multi-utility quotate;
2. La realizzazione di nuove società individuate come "Gestore Unico" con il compito di aggregare gli operatori locali presenti sul territorio;
3. L'aggregazione di società di dimensioni medio-piccole per rispettare la normativa sul "Gestore Unico";
4. La realizzazione di piattaforme di collaborazione tra le aziende su scala prevalentemente regionale;
5. La necessità per le società di attivare strumenti di finanziamento, anche innovativi (bond, hydrobond) per sostenere i piani di investimento previsti dalle Autorità d'Ambito.

3. Contesto normativo

Il servizio idrico integrato è stato interessato da una evoluzione legislativa frammentata e talvolta incoerente, condizionata dalla compresenza di normative trasversali (contratti pubblici, modalità di affidamento dei servizi pubblici locali, ...) e normative specifiche di settore. Di seguito si riportano i principali contenuti delle normative che, a partire dalla Legge Galli, hanno condizionato in modo rilevante il settore.

2.1 Legge 36/1994 (Legge Galli)

La Legge Galli ha innovato la normativa relativa al settore delle risorse idriche introducendo il principio di unitarietà della gestione del Servizio Idrico Integrato, prevedendo:

- l'individuazione di Ambiti Territoriali Ottimali (ATO) con dimensioni tali da assicurare l'unitarietà delle gestioni e il superamento della attuale frammentazione;
- la gestione integrata dell'intero ciclo dell'acqua inteso come insieme dei servizi di captazione, adduzione e distribuzione dell'acqua, di fognatura e di trattamento delle acque reflue;
- il raggiungimento di obiettivi di efficienza, efficacia e economicità;
- una politica tariffaria unica per ciascun ATO tale da assicurare copertura integrale degli investimenti e compensativa dei servizi di distribuzione, fognatura e depurazione.

2.2 Referendum abrogativo del 2011

Il Referendum abrogativo del 12 e 13 giugno del 2011, sottoponeva alla popolazione quesiti riguardanti la privatizzazione dell'acqua, l'energia nucleare e il legittimo impedimento.

Nello specifico il primo quesito proponeva l'abrogazione dell'art.23 della Legge n. 133/2008, relativo alla privatizzazione dei servizi pubblici di rilevanza economica.

La normativa stabiliva come modalità di gestione del servizio idrico integrato l'affidamento a soggetti privati attraverso gara o l'affidamento a società a capitale misto pubblico-privato, all'interno delle quali il privato sia stato scelto attraverso gara e detenga almeno il 40% delle quote. In questo modo le gestioni "pubbliche" avrebbero avuto un ruolo assolutamente residuale nel contesto industriale nazionale. Inoltre la norma disciplinava le società miste collocate in borsa che, se avessero voluto mantenere l'affidamento del servizio, avrebbero dovuto diminuire la quota di capitale pubblico al 40% entro giugno 2013 e al 30% entro dicembre 2015.

L'esito del Referendum ha di fatto ridato forza alle gestioni "in house", che nel corso degli anni si sono infatti rafforzate, diventando il modello gestionale di riferimento con l'eccezione dei territori fortemente connessi alle multi-utility (es: Romagna con Hera).

2.3 Autorità per l'Energia Elettrica, il Gas e il Sistema Idrico

L'Autorità per l'Energia Elettrica, il Gas e il Sistema Idrico (AEEGSI), a partire dall'allargamento delle sue competenze anche sul Servizio Idrico Integrato (dal 2014), ha introdotto numerose novità nel settore, introducendo gradualmente i criteri di trasparenza, accountability, coerenza, efficienza ed efficacia.

Lo sviluppo e il completamento del quadro regolatorio del settore è stato condotto dall'Autorità attraverso:

- la definizione del Metodo tariffario idrico per il secondo periodo regolatorio 2016-2019, con l'introduzione di ulteriori misure volte a favorire l'efficienza, a incentivare gli investimenti e a superare sia la frammentazione gestionale, sia le situazioni eccezionali di disequilibrio delle gestioni;
- la definizione dell'unbundling contabile del settore idrico, funzionale a consentire la *cost reflectivity* delle tariffe dei singoli servizi componenti il servizio idrico integrato, all'esplicitazione dei costi ambientali e della risorsa, nonché al completamento del procedimento per la definizione delle regole per la riscossione della tariffa e il riparto delle relative spese in caso di gestione separata dei singoli servizi componenti il SII;
- la definizione dello schema tipo per la convenzione di gestione, con l'individuazione dei contenuti minimi essenziali e delle modalità di affidamento previste dall'ordinamento;
- la prosecuzione degli approfondimenti e della consultazione circa la tariffazione del collettamento e della depurazione dei reflui industriali autorizzati in pubblica fognatura, indispensabile per una concreta attuazione del principio del "chi inquina paga".

L'Autorità ha, inoltre, proseguito l'attività di regolazione a tutela dell'utenza approvando un testo contenente gli standard qualitativi minimi vincolanti e omogenei sul territorio nazionale per tutte le prestazioni che l'utente può richiedere al gestore e gli opportuni meccanismi incentivanti per il rispetto degli standard medesimi consistenti in indennizzi automatici, premi e penali. L'intervento regolatorio a tutela dell'utenza è stato, altresì, volto a definire una disciplina della misura del SII

uniforme sul territorio nazionale, che permetta, in linea generale, di garantire agli utenti la determinazione certa dei consumi promuovendo la sensibilizzazione alla riduzione degli sprechi.

L'AEEGSI, inoltre, effettua una periodica e costante attività di monitoraggio dell'attività dei gestori al fine di verificarne il livello di servizio erogato.

Le novità introdotte dall'AEEGSI e i conseguenti adempimenti richiesti alle società sono fondamentalmente pensate per società strutturate e di dimensioni, nel breve periodo, di almeno 4-500.000 abitanti serviti; questo contesto ha pertanto indirettamente favorito l'aggregazione delle società di dimensioni ridotte.

2.4 Legge 164/2014 (Sblocca Italia)

Nel contesto normativo relativo alle società del SII, grande importanza ha rivestito la pubblicazione del Decreto "Sblocca Italia" (L.164/2014) che, infatti, sancisce in modo incontrovertibile il principio di "unità della gestione" per ciascun ambito territoriale.

Nello specifico, se l'ATO coincide con la regione, per raggiungere livelli di efficienza gestionale e qualità del servizio maggiori è consentito l'affidamento del SII in ambiti territoriali non inferiori a Province o Città Metropolitane. Dimensioni inferiori sono giustificate solo sulla base di particolari criteri di differenziazione territoriale e socio-economica, non applicabili al territorio come quello servito dalle due società oggetto di fusione. In ogni caso anche il predetto provvedimento è in linea con un quadro normativo complessivo che induce le società a raggiungere adeguate dimensioni gestionali.

2.5 Legge 175/2016 (Madia - Partecipate)

La forte attenzione dell'opinione pubblica e della stampa nazionale sul tema delle "società partecipate" (vd. anche il "Dossier Cottarelli") e la contestuale esigenza di una razionalizzazione di queste società ha favorito la pubblicazione del cd. "Decreto Madia sulle Partecipate".

Secondo il decreto, le società in house devono avere come oggetto sociale esclusivo almeno una attività riconducibile alla produzione di un servizio di interesse generale, alla progettazione e realizzazione di un'opera pubblica, all'autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipati oppure a servizi di committenza.

Il testo specifica anche alcuni principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico. In particolare è prevista: l'adozione di sistemi di contabilità separata per ciascuna attività, la predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e la valutazione delle differenti modalità di controllo societario.

Il "Madia" definisce anche le norme che regolano sia le composizioni degli organi amministrativi e di controllo delle società a controllo pubblico, sia i limiti dei compensi per ogni tipologia di dipendente.

Il decreto, sul tema delle società in house, specifica l'importanza che queste ricevano affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse un controllo analogo solo se non c'è partecipazione di capitali privati. I requisiti del controllo analogo atti a realizzare l'assetto organizzativo delle società del presente decreto possono essere acquisiti anche mediante appositi patti parasociali. Tali società devono prevedere che l'ottanta per cento del loro fatturato, di norma, sia assicurato nello svolgimento di compiti affidati dagli enti pubblici soci.

Il Madia, inoltre, fornisce particolari disposizioni riguardanti la razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche e la trasparenza su risultati ottenuti e sulle risorse.

Le disposizioni previste dal testo sono pensate per l'intero complesso delle "società partecipate" (incluse società strumentali, società patrimoniali, società di scopo) e la loro applicazione può costituire un'oggettiva difficoltà per la gestione operativa di società erogatrici di servizi a rete, tipicamente basata su logiche di tipo industriale.

L'articolo 1, comma 5, tuttavia, sancisce che «Le disposizioni del presente decreto si applicano, solo se espressamente previsto, alle società quotate, come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera p)», dove per società quotate si intendono: «le società a partecipazione pubblica che emettono azioni quotate in mercati regolamentati; le società che hanno emesso, alla data del 31 dicembre 2015 strumenti finanziari, diversi dalle azioni, quotati in mercati regolamentati; le società partecipate dalle une o dalle altre, salvo che le stesse siano anche controllate o partecipate da amministrazioni pubbliche». Per le società che hanno emesso titoli obbligazionari, pertanto, il "Decreto Madia" non trova una totale applicazione. La ratio di tale esclusione trova ragione nel fatto che le società quotate sono già sottoposte a stringenti vincoli da parte del mercato di riferimento.

In tale fattispecie rientra Livenza Tagliamento Acque S.p.A. in quanto a seguito di emissione, nel luglio 2014, di strumenti finanziari consistenti in prestiti obbligazionari quotati in mercati regolamentati (segmento di Borsa Italiana denominato "Extra Mot PRO") ai sensi e per gli effetti del

D.Lgs. 19 agosto 2016 n. 175 (testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica), risulta essere società quotata secondo la definizione dell'art. 2, comma 1, lettera p) del decreto citato. Conseguentemente anche la società risultante dal presente Progetto di fusione, poiché nata a seguito di incorporazione di Sistema Ambiente S.r.l in Livenza Tagliamento Acque S.p.A., deve considerarsi società quotata ai sensi del decreto citato e quindi soggetta ad un ambito di parziale applicazione del "Decreto Madia".

2.6 Legge Regionale FVG n. 5/2016

La Legge Regionale del 15 aprile 2016, n.5, in attuazione delle disposizioni nazionali ed europee, detta le norme in materia di servizio idrico integrato e di servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani nella Regione autonoma Friuli Venezia Giulia.

Nello specifico sono stati riorganizzati gli ambiti, prevedendo che:

- l'intero territorio della Regione Friuli Venezia Giulia costituisce l'Ambito territoriale ottimale;
- sia istituita l'Agenzia denominata "Autorità unica per i servizi idrici e i rifiuti" (di seguito AUSIR), Ente di governo dell'ambito, cui partecipano obbligatoriamente tutti i Comuni della Regione per l'esercizio associato delle funzioni pubbliche relative al servizio idrico integrato;
- siano aboliti gli ATO sostituendoli con 4 Assemblee Locali coincidenti con le Province;
- il SII della regione abbia come obiettivo l'unicità della gestione su scala regionale a partire dal 2045 (anno di scadenza dell'ultimo affidamento in vigore, CAFC Udine);
- le Assemblee Locali, coincidenti con le province, sono tenute a esprimere parere consultivo sulla proposta del Piano d'Ambito, vincolante sull'affidamento dei servizi, ad approvare il programma quadriennale degli interventi e ad approvare la modulazione di calcolo delle tariffe;
- i 14 comuni della Provincia di Pordenone oggi aderenti alla Consulta d'Ambito Interregionale "Lemene" dovranno partecipare obbligatoriamente all'AUSIR entro la data ultima del 31.12.2017. Le funzioni della CATOI "Lemene" sono trasferite all'AUSIR, con conseguente liquidazione dell'Ente interregionale a decorrere dall'1 gennaio 2018.
- entro il 31 dicembre 2017 la Regione FVG include nell'AUSIR, su richiesta degli stessi, anche i Comuni limitrofi della Regione Veneto, appartenenti all'Ambito Territoriale Ottimale Interregionale. Le richieste vengono accolte previa intesa con la Regione Veneto.

La Legge Regionale indica quindi il percorso da intraprendere verso la gestione unica del SII, passando da uno stadio intermedio che prevede un allineamento degli affidamenti delle 4 Assemblee Locali rispetto all'affidamento attualmente più lungo presente nella regione Friuli, detenuto da CAFC al 2045.

3. Contesto industriale

La stratificazione normativa, non sempre coerente nel tempo, avvenuta a partire dalla “Legge Galli” ha comportato sul settore idrico un contesto industriale frammentato e diversificato.

A livello nazionale, infatti convivono:

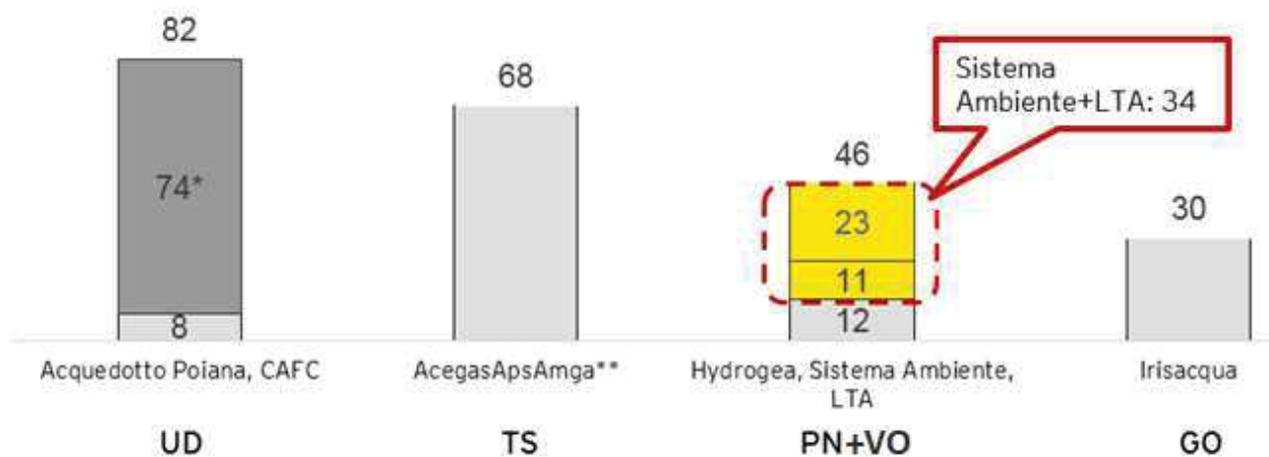
1. grandi società multi-utility (Hera, Iren, ecc.)
2. grandi operatori specializzati su scala regionale “mono-utility” (Acquedotto Pugliese, Abbanoa, ecc.)
3. operatori di medie dimensioni, solitamente a matrice pubblica, con dimensioni coincidenti con l’ambito territoriale (scala provinciale)
4. operatori di dimensioni piccole o medio piccole, prevalentemente di matrice pubblica, con dimensioni inferiori rispetto all’ambito territoriale (scala sovra-comunale).

Il nuovo contesto normativo ha impattato e sta impattando in modo importante soprattutto sugli operatori locali, incentivati o forzati ad operazioni di aggregazione per rispettare la normativa in tema di “unicità della gestione” in ogni ambito territoriale.

Nel Friuli Venezia Giulia il processo di aggregazione degli operatori è già stato avviato con un assetto attuale che può essere così sintetizzato:

- Provincia di Udine, con gli operatori monoutility CAFC e Acquedotto Poiana.;
- Provincia di Trieste, con l’operatore multiutility AcegasApsAmga (gruppo Hera);
- Provincia di Pordenone e Veneto Orientale, con gli operatori monoutility Livenza Tagliamento Acque S.p.A., Sistema Ambiente S.r.l. e Hydrogea S.p.A.;
- Provincia di Gorizia, con l’operatore monoutility Irisacqua S.r.l.

Valori della produzione, mln €; 2015



(*) Valore dato dalla somma dei valori della produzione di CAFC e Carniacque nel 2015

(**) Indicati ricavi solo del settore idrico della provincia di Trieste, ottenuti da una ponderazione considerando il volume di acqua immesso in rete

La fusione tra LTA e Sistema Ambiente consentirebbe al nuovo operatore di diventare il terzo player a livello regionale e il gestore di riferimento per la provincia di Pordenone e del Portogruarese.

4. Le società oggetto dell'operazione

Il mutato contesto normativo ha spinto le due società (LTA e Sistema Ambiente) a valutare possibili percorsi di aggregazione. Nello specifico, nella prima fase dell'operazione si è scelto di procedere con un'ipotesi di fusione di Livenza Tagliamento Acque e Sistema Ambiente, prevedendo una eventuale integrazione con Hydrogea S.p.A. solo in un momento successivo. Tale scelta è stata giustificata dai seguenti razionali:

1. Governance: LTA e Sistema Ambiente sono costituite da un azionariato diffuso, al contrario di Hydrogea che invece presenta un azionariato molto concentrato su un unico azionista (Comune di Pordenone);
2. Tariffe: le due società presentano tariffe tra loro comparabili, mentre le tariffe di Hydrogea risultano inferiori del 20% circa;
3. Unitarietà territoriale e logistica: LTA e Sistema Ambiente operano in territori contigui della Provincia di Pordenone e nel Portogruarese, nell'ambito territoriale compreso tra i fiumi Livenza e Tagliamento.

Di seguito le principali caratteristiche delle due società oggetto dell'operazione.

4.1 Livenza Tagliamento Acque S.p.A. (LTA)

Livenza Tagliamento Acque S.p.A. nasce nel 2014 dalla fusione tra Acque del Basso Livenza S.p.A. e CAIBT S.p.A. ricevendo nella totalità l'eredità tecnica, economica e finanziaria delle due società.

LTA, con sede legale in Portogruaro (VE), è la società per azioni a totale controllo pubblico che gestisce il ciclo integrato delle acque in 25 comuni della provincia di Pordenone, Venezia e Treviso.

Nello specifico:

- Cordovado, San Vito al Tagliamento, Morsano al Tagliamento, Azzano Decimo, Chions, Pasiano di Pordenone, Pravidomini, Sesto al Reghena, Fiume Veneto, Casarsa, Zoppola, San Martino al Tagliamento, Valvasone-Arzene e San Giorgio della Richinvelda per la provincia di Pordenone.
- Annone Veneto, Cinto Caomaggiore, Concordia Sagittaria, Portogruaro, Pramaggiore, Santo Stino di Livenza, Gruaro, Teglio Veneto, Fossalta di Portogruaro, San Michele al Tagliamento, Caorle (località di Brussa e Castello di Brussa) per la provincia di Venezia;

- Meduna di Livenza in Provincia di Treviso;

La società presenta un bacino di circa 60.000 utenti con 175.000 abitanti residenti a cui si somma un volume di circa 8.000.000 di presenze turistiche/anno nella località di Bibione (San Michele al Tagliamento) pari una media di circa 22.000 abitanti/giorno.

La missione della società consiste nell' assicurare continuità, sicurezza e qualità dei servizi offerti in relazione alle esigenze degli utenti serviti, garantendo nel contempo la tutela delle risorse idriche del territorio, salvaguardando le aspettative ed i diritti delle generazioni future.

Gli impianti utilizzati dalla società sono prevalentemente di proprietà, acquisiti nel 2017 da Acque del Basso Livenza Patrimonio S.p.A. e CAIBT Patrimonio S.p.A. Tale operazione societaria ha consentito un importante incremento del patrimonio netto della società.

Livenza Tagliamento Acque è certificata Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 e compartecipa attivamente al mantenimento della registrazione EMAS del Polo Turistico di Bibione e della certificazione ambientale UNI EN ISO 14001 così come definito nel manuale ambientale predisposto dal comune di San Michele al Tagliamento (VE).

Principali dati di bilancio

Conto economico	Anno 2016 ('000)
Valore della produzione	22.505
Costi della produzione	(19.296)
Ebitda	4.981
Ebit	3.347
Risultato d'esercizio	1.515

Stato patrimoniale	Anno 2016 ('000)
Attivo fisso	33.416
Debiti vs/banche	10.612
Patrimonio Netto	17.211*
Capitale Sociale	3.166*

* In seguito all'incorporazione delle società patrimoniali, Acque del Basso Livenza Patrimonio e CAIBT Patrimonio in LTA, avvenuta nel 2017, il Patrimonio Netto di LTA è pari a € 42,03 M e il Capitale sociale a € 15,0 M.

Struttura Capitale Sociale

Comune	%	Euro
San Michele al Tagliamento	20,38%	3.057.517
Portogruaro	12,92%	1.938.503
San Stino di Livenza	6,48%	972.168
Concordia Sagittaria	6,01%	902.143
Azzano Decimo	6,01%	902.143
Fossalta di Portogruaro	5,10%	764.378
Pasiano di Pordenone	5,09%	763.911
Chions	4,17%	624.770
Annone Veneto	4,17%	624.770
Pramaggiore	4,17%	624.770
Pravisdomini	3,7%	555.653
Meduna di Livenza	3,7%	555.653
Cinto Caomaggiore	3,7%	555.653
Gruaro	3,33%	499.786
Sesto al Reghena	3,24%	485.629
Teglio Veneto	2,74%	411.588
Cordovado	1,96%	293.990
San Vito al Tagliamento	1,57%	235.192
Caorle	1,37%	205.792
Fiume Veneto	0,06%	9.580
Zoppola	0,05%	7.338
S. Giorgio della Richinvelda	0,03%	3.957
Valvasone e Arzene	0,02%	3.379
San Martino al Tagliamento	0,01%	1.293
Casarsa della Delizia	< 0,005	444

Il capitale sociale di Livenza Tagliamento Acque ammonta a € 15,0M (dati 2017) ed è sottoscritto da 25 Comuni.

I primi 5 azionisti (San Michele al Tagliamento, Portogruaro, San Stino di Livenza, Concordia Sagittaria, Azzano Decimo) detengono il 52% delle quote.

4.2 Sistema Ambiente S.r.l.

Sistema Ambiente S.r.l. nasce nel 2003 come trasformazione del consorzio fondato nel 1962 tra i comuni di Brugnera e Prata di Pordenone con lo scopo di costruire e gestire la rete acquedottistica.

Sistema Ambiente S.r.l. con sede legale a Brugnera (PN), è la società che gestisce il servizio idrico integrato (acquedotto, fognatura e depurazione) in 16 comuni della Provincia di Pordenone tra cui: Brugnera, Cordenons, Cavasso Nuovo, Fanna, Fontanafredda, Frisanco, Maniago, Meduno, Porcia, Prata di Pordenone, Sacile, San Quirino, Tramonti di Sopra, Tramonti di Sotto, Vajont e Vivaro.

La società presenta un bacino di utenza con 41.850 utenti e 109.000 abitanti serviti. La lunghezza delle reti è pari a 1.097 Km per l'acquedotto e 305 per la fognatura.

La missione aziendale consiste nel perseguire una politica di continuo miglioramento delle proprie performance ambientali, qualitative e di sicurezza, minimizzando ogni impatto negativo delle sue attività in termini di qualità, performance ambientali e di sicurezza sul lavoro e massimizzando la soddisfazione del cliente, dei propri dipendenti e collaboratori e di tutti i portatori di interesse.

Gli impianti utilizzati dalla società sono in prevalenza di proprietà dei Comuni soci; per questo motivo Sistema Ambiente evidenzia valori patrimoniali inferiori rispetto a LTA.

Sistema Ambiente inoltre ha ottenuto le conformità Qualità ISO 9001:2008, Ambiente ISO 14001:2004 e Sicurezza BS OHSAS ISO 18001:2007.

Principali dati di bilancio

Conto economico	Anno 2016 ('000)
Valore della produzione	10.680
Costi della produzione	(9.522)
Ebitda	1.479
Ebit	1.163
Risultato d'esercizio	788

Stato patrimoniale	Anno 2016 ('000)
Attivo fisso	2.703
Debiti vs/banche	990
Patrimonio Netto	3.441
Capitale Sociale	540

Struttura Capitale Sociale

Comune	%	Euro
Porcia	12,96%	70.000
Cordenons	12,96%	70.000
Fontanafredda	12,96%	70.000
Sacile	12,96%	70.000
Brugnera	12,96%	70.000
Prata di Pordenone	12,96%	70.000
Maniago	12,96%	70.000
San Quirino	1,85%	10.000
Cavasso Nuovo	0,93%	5.000
Fanna	0,93%	5.000
Frisanco	0,93%	5.000
Tramonti di Sotto	0,93%	5.000
Tramonti di Sopra	0,93%	5.000
Vajont	0,93%	5.000
Meduno	0,93%	5.000
Vivaro	0,93%	5.000

Il capitale sociale di Sistema Ambiente ammonta a 540.000€ (dati 2016) ed è sottoscritto da 16 Comuni della Provincia di Pordenone.

I primi 7 azionisti detengono ciascuno la stessa quota di capitale sociale, che ammonta a 70.000€ (12,96% sul totale).

Il 50% delle quote di capitale è raggiunto dalla somma delle quote di 4 Comuni tra i principali 7.

4.3 Principali dimensioni per comune (confronto tra LTA e Sistema Ambiente)

Si precisa che i dati riportati nelle tabelle seguenti sono relativi all'anno 2015 e sono gli ultimi dati disponibili validati dall'Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico.

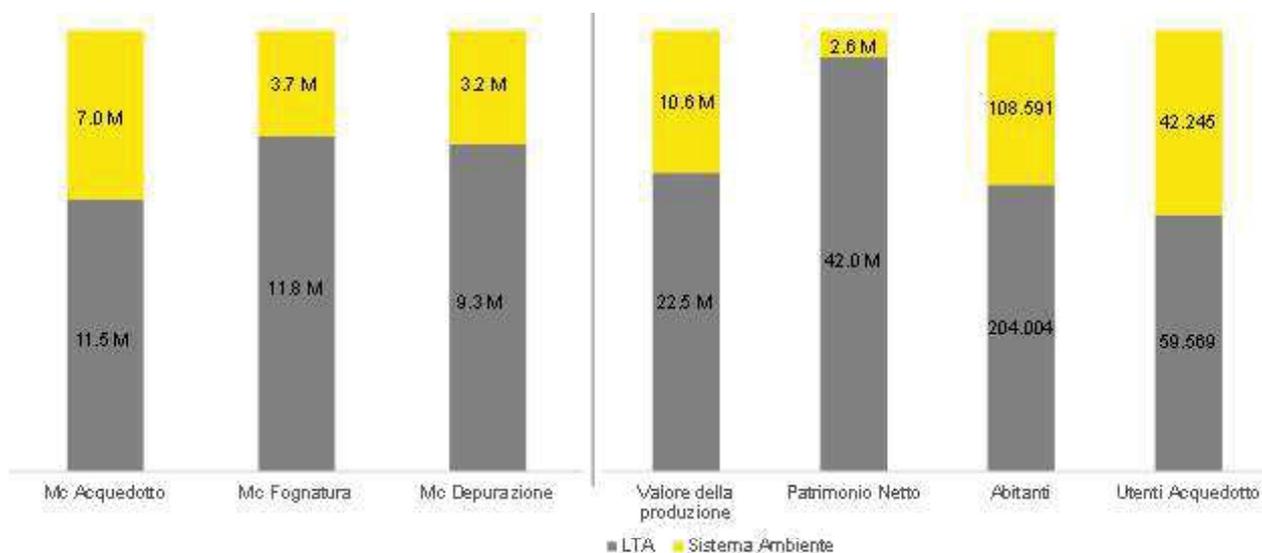
LTA

Comune	Popolazione	Mc		
		Acquedotto	Fognatura	Depurazione
San Michele al Tagliamento	33.848	3.007.694	2.800.870	2.699.100
Portogruaro	25.142	2.029.310	1.558.255	923.212
San Stino di Livenza	12.928	851.261	609.355	609.355
Concordia Sagittaria	10.386	700.428	517.156	405.797
Azzano Decimo	15.775	905.378	620.479	617.975
Fossalta di Portogruaro	6.054	558.155	467.565	347.721
Pasiano di Pordenone	7.733	367.464	231.353	218.284
Annone Veneto	3.954	295.913	161.942	156.634
Pramaggiore	4.654	326.102	232.023	231.552
Chions	5.190	296.855	197.541	186.234
Cinto Caomaggiore	3.243	208.146	110.660	110.660
Meduna di Livenza	2.861	203.790	135.292	83.905
Pravisdomini	3.437	223.722	124.732	124.618
Gruaro	2.811	238.623	157.460	125.706
Sesto al Reghena	6.356	129.270	240.929	113.011
San Vito al Tagliamento	15.078	48.074	1.015.307	885.680
Cordovado	2.780	83.190	177.693	-
Teglio Veneto	2.285	165.592	132.200	91.622
Caorle	574	43.665	13.997	-
Fiume Veneto	11.697	106.979	679.226	434.660
Zoppola	8.572	-	513.412	-
San Giorgio Richinvelda	4.650	390.703	139.809	139.317
Valvasone Arzene	3.988	221.981	172.106	171.009
San Martino al Tagliamento	1.468	92.070	56.764	56.764
Casarsa della Delizia	8.540	28.992	626.174	591.101
Morsano al Tagliamento	-	-	204.900	-
Totale	204.004	11.523.357	11.897.200	9.323.917

Sistema Ambiente

Comune	Popolazione	Mc Acquedotto	Mc Fognatura	Mc Depurazione
Porcia	15.293	776.570	434.293	434.293
Cordenons	18.301	871.662	845.074	770.910
Fontanafredda	12.205	720.107	300.887	300.887
Sacile	19.837	1.470.265	495.626	441.962
Brugnera	9.311	606.629	317.267	191.816
Prata	8.480	539.939	330.227	187.575
Maniago	11.698	1.018.948	445.280	434.276
S. Quirino	4.383	383.744	122.414	122.414
Cavasso Nuovo	1.525	111.869	69.225	69.225
Fanna	1.583	108.400	85.051	84.845
Frisanco	622	50.272	23.613	23.613
Tramonti di Sotto	387	51.660	17.554	17.554
Tramonti di Sopra	321	41.770	25.952	25.952
Vajont	1.719	99.017	98.848	-
Meduno	1.574	108.459	58.438	57.429
Vivaro	1.352	116.802	46.067	46.067
Totale	108.591	7.067.113	3.715.815	3.208.816

Di seguito un confronto delle principali grandezze delle due società.



Si precisa che il dato riferito del Patrimonio Netto di LTA, pari a € 42,03 M, considera già l'incorporazione delle società patrimoniali.

4.4 Patrimonio infrastrutturale gestito

Il sistema di infrastrutture che consente a LTA e Sistema Ambiente di erogare il servizio idrico integrato è costituito da un vasto patrimonio di impianti e reti ed in particolare da:

- impianti di emungimento e potabilizzazione dell'acqua;
- reti di adduzione e distribuzione idrica;
- reti fognarie e impianti di sollevamento delle acque reflue;
- impianti di trattamento delle acque reflue.

Di seguito una panoramica dei principali *asset* delle due società. Si precisa che i dati riportati nelle tabelle seguenti sono relativi all'anno 2015 e sono gli ultimi dati disponibili validati dall'Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico.

Impianti di emungimento dell'acqua di LTA

DENOMINAZIONE	COMUNE	POZZI
Torrato	Chions	21
Le Fratte	Azzano Decimo	6
Portovecchio	Portogruaro	3
Savorgnano	San Vito al Tagliamento	7
Via Ciliti	San Vito al Tagliamento	2
Via Pecile	San Martino al Tagliamento	2
Provesano	San Giorgio della Richinvelda	2
Rauscedo	San Giorgio della Richinvelda	2
Acquedotti di quartiere	Fiume Veneto	22
Acquedotti di quartiere	Casarsa della Delizia	5
Acquedotti di quartiere	Zoppola	3
Via Vencs	Valvasone	1
TOTALE		76

Impianti di emungimento dell'acqua di Sistema Ambiente

DENOMINAZIONE	COMUNE	OPERA DI PRESA
Briglia n. 1 su torrente "Colvera di Jouf"	Frisanco	1
Briglia n. 2 su torrente "Colvera di Jouf"	Frisanco	1
Briglia su torrente "Rio Bianco"	Frisanco	1

Briglia su torrente “Chiavalara”	Tramonti di Sotto	1
Briglia su torrente “Rio Belloz”	Tramonti di Sotto (loc. Campone)	1
Presa da condotta irrigua “S. Foca”	Montereale Valcellina (Loc. S. Leonardo)	1
Presa da condotta irrigua		
DENOMINAZIONE	COMUNE	SORGENTI
Galleria	Frisanco	1
Pissui	Maniago	1
Ravedis	Maniago	1
Pala di Merlat	Frisanco	1
Rio Tal	Frisanco	1
Fonte Giulia	Frisanco	1
Ruspert	Frisanco	1
Davernecchi	Frisanco	1
Rio del Ferro	Meduno	1
Rio del Ferro	Frisanco	1
Staglat	Meduno	1
Rio Spineit	Tramonti di Sotto	1
Rio Grande Valspina	Tramonti di Sotto	1
Redona	Tramonti di Sopra	1
Vendelada	Tramonti di Sopra	1
Vaudinghia	Tramonti di Sopra	1
Lastra	Tramonti di Sopra	1
Cial di Ruc	Tramonti di Sopra	1
Raut	Frisanco	1
Sgualdin	Tramonti di Sotto	1
	TOTALE	20

DENOMINAZIONE	COMUNE	POZZI
Pozzi Picol	Fontanafredda	3
Pozzi Saccon	Fontanafredda	4
Pozzo Talmasson	Fontanafredda	1
Pozzi “Colesit” 1	Fontanafredda	2
Pozzi “Colesit” 2	Fontanafredda	2
Pozzo “PIP”	Cordenons	1
Pozzo “S. Giovanni”	Cordenons	1
Pozzi “via S. Foca”	Montereale V. (rete. S. Quirino)	2
Pozzi “Via Arba”	Fanna	2
Pozzo “Moschiasinis”	Tramonti di Sotto	1
	TOTALE	19

Reti di adduzione e distribuzione dell'acqua

TIPOLOGIA	LTA	SA	FUSIONE
Lunghezza rete adduzione (km)	58,94	175,20	234,14
Lunghezza rete distribuzione (km)	1904,03	921,20	2825,23
Lunghezza acquedotto (km)	1962,97	1096,40	3059,37
Numero serbatoi	29	63	92
Capacità totale serbatoi (mc)	40.800	10.120	50.920

Reti fognarie e impianti di sollevamento delle acque reflue

TIPOLOGIA	LTA	SA	FUSIONE
Lunghezza rete fognaria mista (km)	685,44	435,00	1120,44
Lunghezza rete fognaria nera (km)	374,50	100,00	474,50
Lunghezza fognatura (km)	1059,94	535,00	1594,94
Numero impianti di sollevamento	210	25	235

Impianti di trattamento delle acque reflue

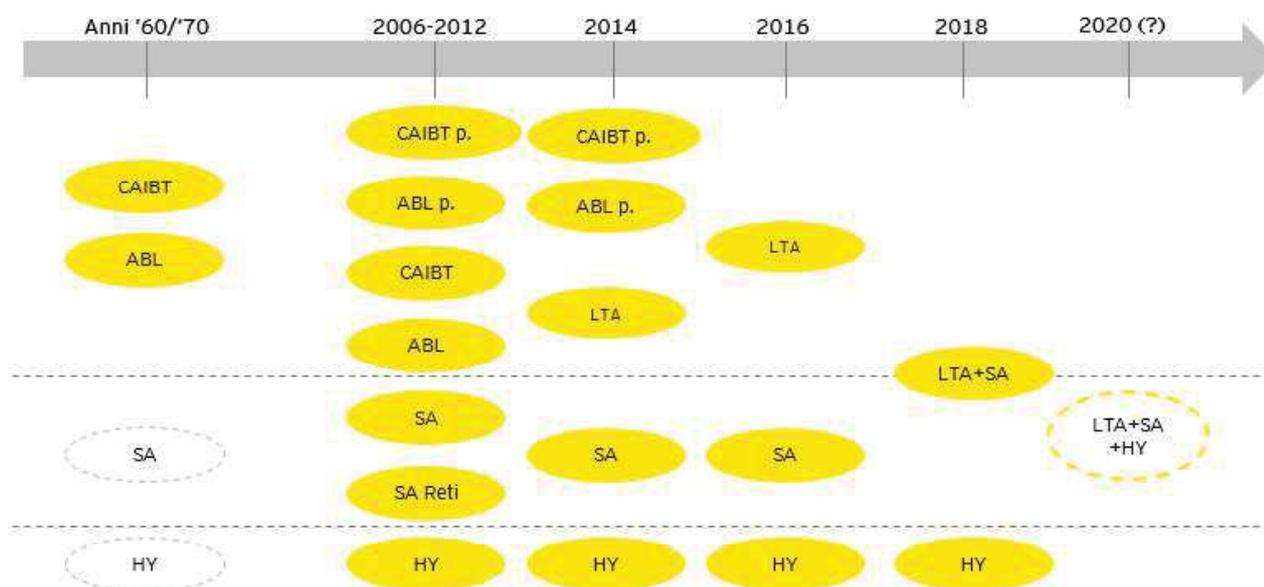
TIPOLOGIA	LTA	SA	FUSIONE
Impianti > 100.000 AE	1	0	1
10.000 AE < Impianti ≤ 100.000 AE	1	2	3
10.000 AE ≤ Impianti < 2.000 AE	14	8	22
Impianti ≤ 2.000 AE	72	45	117
TOTALE	88	55	143

TIPOLOGIA	LTA	SA	FUSIONE
Terziario avanzato	4	3	7
Terziario	3	5	8
Secondario	32	38	70
Primario	1	0	1
Vasche Imhoff	48	9	57
TOTALE	88	55	143

5. Operazione societaria

5.1 Inquadramento dell'operazione

La prospettata operazione di integrazione tra i gestori del servizio idrico integrato si colloca all'interno di un percorso di razionalizzazione più ampio, già avviato dalle due società nel 2014, nell'ottica di una «Gestione Unica» che si dovrà realizzare nel prossimo futuro nell'assemblea locale della provincia di Pordenone e del Portogruarese (con l'inclusione dell'ambito interregionale del Lemene), in cui opera anche il gestore Hydrogea.



Negli anni '60/'70 nascono le società CAIBT e ABL e i consorzi che oggi rappresentano Sistema Ambiente e Hydrogea.

In coerenza con il quadro normativo allora vigente, le reti di ABL e CAIBT vengono scorporate, facendo nascere così ABL patrimonio (2011) e CAIBT patrimonio (2012). Nel 2003 nasce la società Sistema Ambiente come trasformazione del preesistente consorzio. Nel 2006 poi nasce Sistema Ambiente Reti S.r.l. per scissione da Sistema Ambiente, con lo scopo di gestirne le reti, gli impianti e le dotazioni.

Nel 2014 le società CAIBT e ABL confluiscono in Livenza Tagliamento Acque S.p.A. e Sistema Ambiente Reti S.r.l. viene sciolta, facendo quindi tornare la proprietà delle reti ai comuni soci.

Nel 2016 CAIBT patrimonio e ABL patrimonio si fondono in Livenza Tagliamento Acque S.p.A.

Nel 2018 è prevista la fusione tra le società Livenza Tagliamento Acque S.p.A. e Sistema Ambiente S.r.l.; in una fase successiva potrà inoltre essere valutata l'integrazione con la società Hydrogea S.p.A. per concludere il percorso verso la gestione unica.

5.2 Obiettivi e principali vantaggi ottenibili

Le principali finalità e i vantaggi associati a questa operazione sono così riassumibili:

- essere parte attiva delle attuali dinamiche competitive, in allineamento ed in coerenza con il contesto normativo e industriale, rappresentando il soggetto di riferimento nel territorio Pordenonese e del Veneto Orientale;
- garantire una vicinanza rispetto al proprio territorio di riferimento e uno stretto collegamento;
- mantenere e/o incrementare l'attuale modello di servizio dei cittadini;
- conseguire sinergie operative e industriali in grado di liberare risorse per maggiori investimenti, per contenere le tariffe o per fornire servizi aggiuntivi;
- realizzare un importante piano di investimenti di lungo periodo con particolare attenzione alle tariffe potendo beneficiare di un migliore rapporto con il sistema bancario sfruttando le dimensioni aziendali maggiori e il prolungamento della concessione;
- beneficiare della scadenza dell'affidamento di Sistema Ambiente, prevista per il 2039, con possibile estensione fino al 2045 (allineamento con la scadenza dell'affidamento di CAFC);
- beneficiare del fatto che la società Livenza Tagliamento Acque è considerata "società quotata" come definita dall'art.2, comma 1, lettera p) c del "Decreto Madia";
- beneficiare dell'appartenenza, da parte di Livenza Tagliamento Acque, al Consorzio Viveracqua S.c.a r.l. con la possibilità di aderire ai servizi e alle iniziative proposte dalla società consortile.

5.3 Sinergie

La fusione delle due società si inserisce nell'ambito di un progetto volto a valorizzare i punti di forza delle due realtà aziendali, permettendo di realizzare vantaggiose sinergie operative.

Nelle operazioni di aggregazione tra due società, le aree di creazione del valore sono solitamente riconducibili a:

- Economie di scala con un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori;
- Condivisione delle competenze con un conseguente incremento del livello di competenze interne e un minor fabbisogno di ricorrere a soggetti esterni;
- Riduzione di parte dei costi fissi legati alla singola società (es: società di revisione, spese legali, spese bancarie, acquisto software, ecc.);
- Miglioramento dell'accesso al credito con potenziali benefici sulle condizioni di indebitamento e sui costi derivanti dagli interessi passivi;
- Ottimizzazione della rete "fisica" (sportelli, presidi operativi, sedi, ecc.);
- Riduzione dei fabbisogni di assunzioni legate a figure specifiche (legate agli adempimenti previsti dall'AEEGSI);
- Riduzione del fabbisogno di personale da attuare tramite una corretta politica di turn-over.

Nel caso dell'operazione in oggetto, una prima stima di sinergie operative (escluso il costo del personale) è quantificata a regime in 400.000 €/anno, con un risparmio potenziale nel quinquennio 2018-2022 pari a circa 2,1 M €.

Nello specifico le riduzioni di costo sono state stimate sulle seguenti voci di costo:

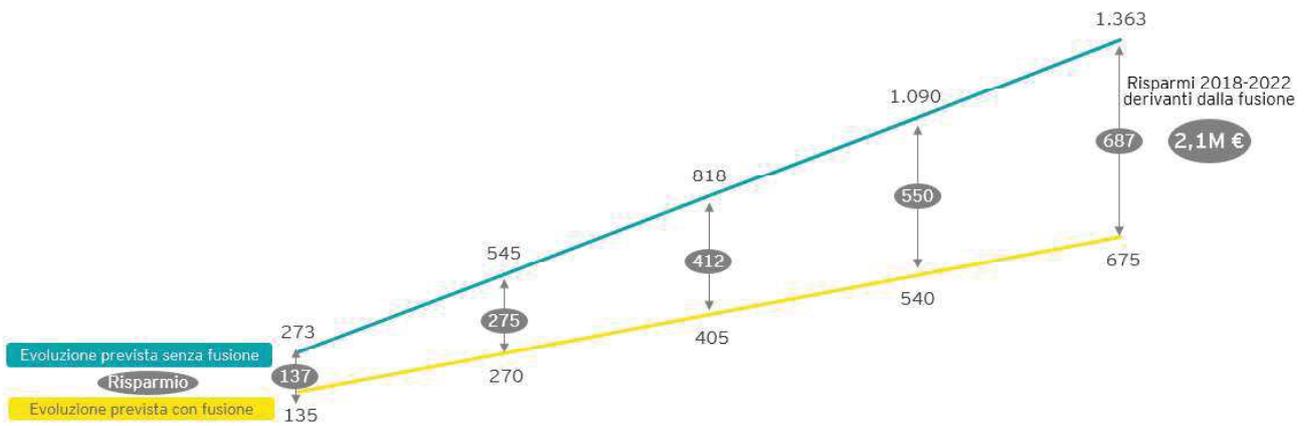
- materie prime: energia elettrica e gas, materiali vari (considerando anche la possibilità per la nuova società di aderire alla centrale di committenza di Viveracqua);
- servizi: manutenzioni e lavori, smaltimenti, spese bancarie, assicurazioni, ecc.;
- oneri di gestione: tasse, organi di gestione.

Per quanto riguarda il costo del personale, le sinergie sono state quantificate sulla base delle "minor assunzioni" necessarie per la società unica rispetto alle due società "stand-alone". Le ipotesi condivise hanno portato a ipotizzare una riduzione del numero di assunzioni previste nei prossimi 4 anni, passando da 27,25 FTE a 13,5 FTE. Tale numero va anche confrontato con la possibile dinamica dei pensionamenti previsti, ipotizzati in 18 FTE (12 per LTA e 6 per Sistema Ambiente).

FUNZIONE ATTIVITA'	LTA	SA	TOTALE	TOTALE	Delta con e senza fusione
			Senza fusione	Con fusione	
Sezione Segreteria Affari Generali					
- <i>Segreteria Generale</i>		1	1	0	1
Sezione Legale					
- <i>Modello di gestione conforme Legge 231/2001</i>		0,25	0,25	0	0,25
- <i>Servizi legali</i>	1		1	0	1
Sezione gare d'appalto contratti					
- <i>Albo fornitori on-line e procedure telematiche affidamenti</i>	1	1	2	1	1
Sezione sistemi informativi					
- <i>Gestione rete informatica</i>		1	1	0	1
Sezione controllo di gestione e pianificazione					
- <i>Controllo di gestione e separazione contabile AEEGSI unbundling</i>		0,5	0,5	0	0,5
- <i>Regolazione tariffaria AEEGSI</i>		0,5	0,5	0	0,5
Sezione Sistema di Gestione Integrata					
- <i>Servizio Prevenzione Protezione</i>		0,5	0,5	0	0,5
- <i>Sistema di Gestione Integrata</i>	1	0,5	1,5	1	0,5
Servizio Commerciale					
- <i>Sportelli provinciali</i>	2		2	1	1
- <i>Sportello on-line</i>	0,5	0,5	1	0,5	0,5
Servizio tecnico					
- <i>Progettazione, DL, gestione tecnico-amm.va interventi Piano d'Ambito</i>	1	2	3	3	0
Servizio operativo acquedotto	4,5	1,5	6	3	3
Servizio operativo fognatura	1	0	1		1
Servizio operativo depurazione	2	2	4	3	1
Servizio elettrico	1	1	2	1	1
TOTALE	15	12,25	27,25	13,5	13,75

	2018	2019	2020	2021	2022
Personale aggiuntivo previsto senza fusione	5,45	10,9	16,35	21,8	27,25
Personale aggiuntivo previsto con fusione	2,7	5,4	8,1	10,8	13,5
Delta	2,75	5,5	8,25	11	13,75

Con un'ipotesi di un costo azienda medio di 50.000€/anno per risorsa, i minori costi del personale a regime sono quantificabili in circa 700.000€ all'anno. Prevedendo una dinamica graduale nel tempo, i risparmi nel quinquennio 2018-2022 sono quantificabili in circa 2,1M € (0,8 M € nel triennio 2018-2020).



Note: valori in migliaia di euro

6. Piano di integrazione industriale

6.1 Cronoprogramma

Anno 1 (2018)

Avvio dell'integrazione operativa delle società: LTA e Sistema Ambiente dovranno continuare a garantire i servizi attualmente forniti ai cittadini e al territorio attuando i propri servizi in autonomia, pur iniziando ad avviare i primi processi operativi in forma aggregata.

Anno 2 (2019)

Rappresenta il primo anno di gestione integrata delle attività nell'ottica di una "società unica", orientato da indirizzi e obiettivi comuni, da procedure uniche, condivise e aggiornate, da un'organizzazione industriale che dovrà mettere a fattor comune il patrimonio impiantistico, tecnologico e professionale.

Gli standard e gli indici di riferimento saranno unitari e dovranno orientare il progressivo allineamento degli standard societari.

Anno 3 (2020)

Completamento del "Piano di integrazione" e società unica pienamente a regime

6.2 Sedi

Livenza Tagliamento Acque dispone attualmente di 3 sedi.

LTA

N.	Comune	Tipologia
1	Portogruaro	Sede Legale
2	Fossalta di Portogruaro	Sede Secondaria Amministrativa
3	Annone Veneto	Sede Secondaria Operativa

Sistema Ambiente presenta oggi 2 sedi.

Sistema Ambiente

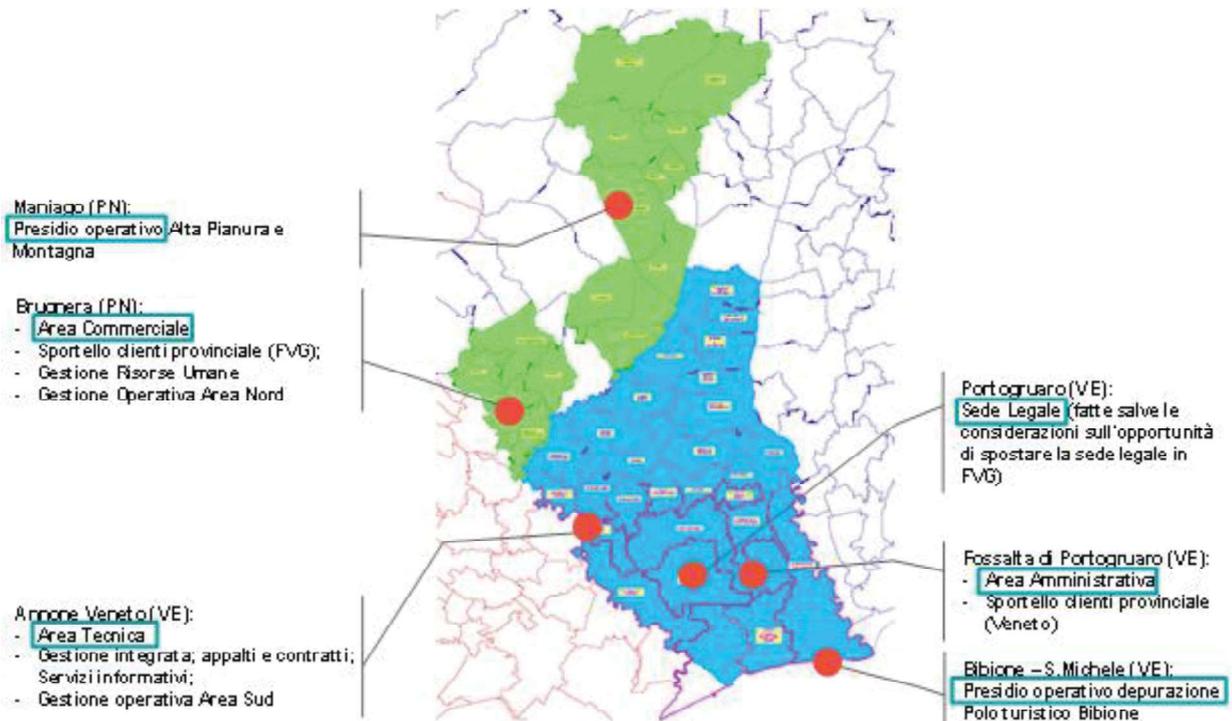
N.	Comune	Tipologia
1	Brugnera	Sede Legale
2	Maniago	Sede Secondaria

La nuova organizzazione disporrà di 5 sedi e sarà suddivisa in 3 macro-aree, ciascuna con una sede di riferimento. In particolare:

- Area Amministrativa: con sede a Fossalta di Portogruaro (VE);
- Area Commerciale: con sede a Brugnera (PN);
- Area Tecnico-Operativa: con sede ad Annone Veneto (VE).

Le altre 2 sedi operative saranno dedicate ai presidi operativi delle aree del territorio servito che richiedono una presenza territoriale limitrofa, in particolare:

- Presidio operativo Alta Pianura e Montagna a Maniago (PN);
- Presidio operativo depurazione polo turistico di Bibione – Bibione (VE).



Le sedi di riferimento per le funzioni aziendali della nuova società saranno così organizzate:

- Portogruaro (VE):
 - Sede Legale

- Fossalta di Portogruaro (VE):
 - Area Amministrativa
 - Sportello clienti provinciale (Veneto)

- Brugnera (PN):
 - Area Commerciale;
 - Sportello clienti provinciale (Friuli Venezia Giulia);
 - Gestione Risorse Umane;
 - Gestione Operativa Area Nord.

- Annone Veneto (VE):
 - Area Tecnica;
 - Gestione integrata;
 - Appalti e contratti;

- Servizi informativi;
- Gestione operativa Area Sud.

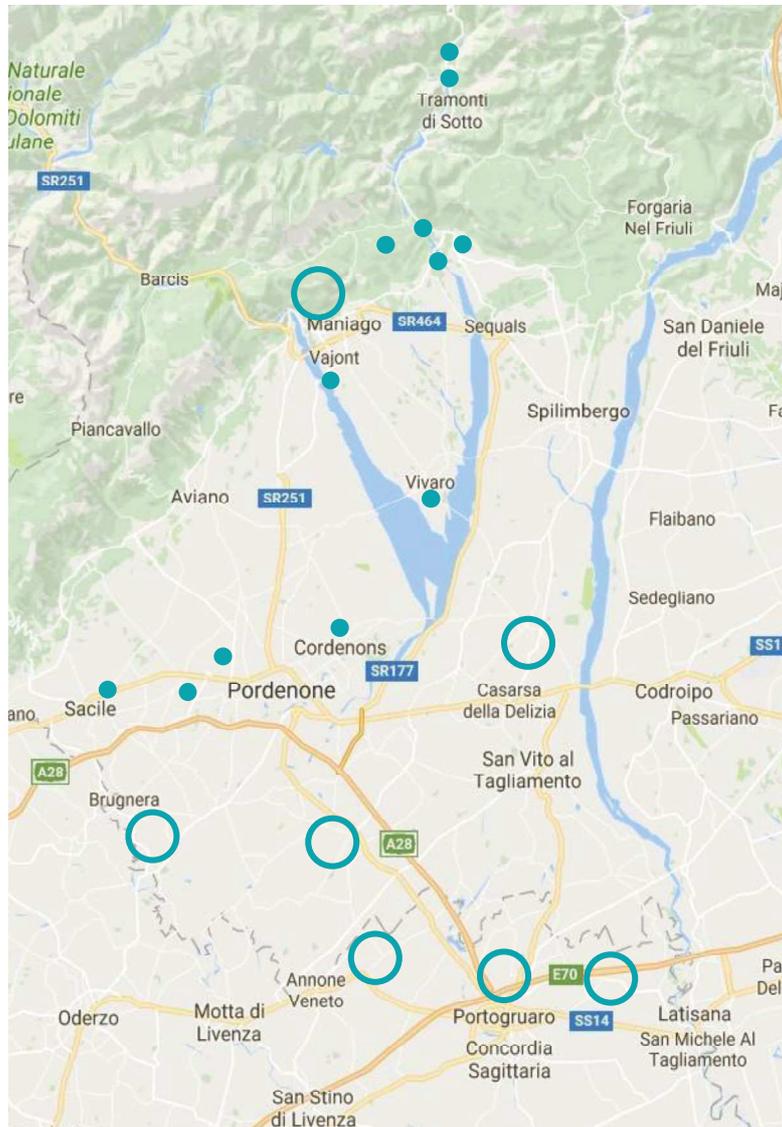
- Maniago (PN):
 - Presidio operativo Alta Pianura e Montagna.

- Bibione – San Michele al Tagliamento (VE):
 - Presidio operativo depurazione polo turistico

6.3 Sportelli

L'unione dei presidi commerciali delle due società garantirà una copertura capillare del territorio di riferimento, incrementando il livello di servizio per i propri utenti.

Lo schema degli sportelli previsti sul territorio è il seguente.



Sportelli provinciali con orari di apertura conformi alla delibera AEEGSI n.655/2015 “Regolazione della qualità contrattuale del servizio idrico integrato”:

- Sportello provinciale Friuli:
 - Brugnera (PN) numero ore di apertura settimanali: 44

- Sportello provinciale Veneto:
 - Fossalta di Portogruaro (VE) numero ore di apertura settimanali: 41

In accordo con i Comitati consultivi degli utenti e a seguito di motivata richiesta inoltrata all'AEEGSI, tramite le Consulte d'Ambito, sono stati autorizzati i seguenti sportelli secondari:

- Sportello secondari Friuli:
 - Azzano Decimo (PN) numero ore di apertura settimanali : 3,75
 - San Martino al Tagliamento (PN) numero ore di apertura settimanali : 3,75
 - Maniago (PN) numero di ore di apertura settimanali: 9
- Sportello secondari Veneto:
 - Annone Veneto (VE) numero ore di apertura settimanali 3,75
 - Portogruaro (VE) numero ore di apertura settimanali 3,75

Sistema Ambiente, in accordo con le Amministrazioni comunali e con la società che svolge servizi tributari per conto dei Comuni, assicura inoltre un servizio informativo agli utenti nei info-point ubicati presso le sedi comunali:

- Cavasso Nuovo (PN)
- Cordenons (PN)
- Fanna (PN)
- Fontanafredda (PN)
- Frisanco (PN)
- Meduno (PN)
- Porcia (PN)
- Sacile (PN)
- Tramonti di Sopra (PN)
- Tramonti di Sotto (PN)
- Vajont (PN)
- Vivaro (PN)

6.4 Personale¹

La Società dovrà operare una profonda e diffusa azione di sviluppo della cultura aziendale al fine di sensibilizzare e far partecipare i collaboratori all'iniziativa di integrazione aziendale, mirata a dare un forte senso di appartenenza di tutti i dipendenti.

L'integrazione aziendale, le complementarità professionali e la riorganizzazione sul territorio potranno determinare le condizioni per sviluppare al meglio le potenzialità insite nel patrimonio umano presente nelle società.

La gestione delle risorse umane dovrà essere improntata a criteri di merito, specialmente in tema di percorsi di carriera e sistema premiante.

In particolare l'orientamento strategico della gestione risorsa umana dovrà essere basata sulla crescita dei processi di flessibilità e di correlazione retribuzione – prestazioni rese, con forme specifiche di premialità individuale e collettiva variabile, poggiante esclusivamente sui risultati raggiunti in termini di economicità, efficacia, qualità del servizio e soddisfazione del cliente/utente.

La ricerca della flessibilità nell'impiego della risorsa lavoro rappresenta una “variabile strategica” che va costantemente perseguita.

L'organizzazione aziendale dovrà mirare alla massima efficacia, efficienza ed economicità, ottimizzando il modello gestionale e il livello manageriale.

Il dimensionamento organizzativo avverrà sulla base dello schema di struttura e funzionale previsto nel Piano d'Ambito.

La costruzione organizzativa delle funzioni di coordinamento allocate nell'azienda sarà basata su processi gradualità, progressivi e consensuali.

È prevedibile che lo start up organizzativo e la implementazione del nuovo modello di funzionamento richiederà almeno tutto l'anno 2018.

Non tutte le funzioni centralizzate avranno tempi di definizione organizzativa e avvio operativo paralleli, ma potranno verificarsi tempi differenziati in funzione del livello di priorità e di complessità tecnica.

¹ I dati del personale si riferiscono a marzo 2017

La tematica della individuazione della/e sede/i di lavoro sarà compiutamente definita tenendo conto degli aspetti tecnico-funzionali e della concreta collocazione della componente maggioritaria della forza lavoro da impiegare.

La gestione delle eventuali sovrapposizioni di funzioni/ruoli dovrà trovare soluzioni flessibili e responsabili, quali la riqualificazione e formazione professionale del personale, la mobilità interna, orizzontale e verticale.

Analogamente, la copertura dei fabbisogni di personale emergenti dovrà orientarsi a valorizzare le professionalità interne e solo in via residuale, in caso di accertata impossibilità di reperimento interno e/o inadeguatezza delle risorse reperibili, all'acquisizione di risorse esterne qualificate e idonee alla copertura delle posizioni richieste, che possano comunque apportare una crescita di competenze e *know how* complessivo.

Le relazioni industriali rivestono nel processo di costruzione della Società una importanza fondamentale. Sarà pertanto cura delle strutture preposte favorire la concreta fattibilità di modelli di interlocuzione coordinati al fine di assicurare un governo omogeneo delle dinamiche e problematiche che potranno venirsi a determinare nell'attuazione del processo di fusione.

Nella gestione degli aspetti occupazionali e del turn over si dovrà contemperare l'obiettivo del perseguimento delle economie di scala e di scopo con quello dello sviluppo delle potenzialità professionali ed operative esistenti nell'azienda.

La attuazione di questa linea di indirizzo potrà consentire, a fronte di dinamiche professionali e mobilità orizzontali, lo sviluppo di nuove attività e l'assegnazione di nuovi servizi, ovvero il miglioramento di attività già esistenti, nonché sviluppi e crescite individuali, sia su aree professionali già consolidate, sia su aree innovative.

Ciò premesso, il personale rappresenta una importante risorsa strategica per la nuova società. Esso è costituito da competenze differenziate su più profili.

La forza lavoro di LTA e Sistema Ambiente è così composta (dati marzo 2017):

Tipologia	LTA	Sistema Ambiente	LTA + SA
Dirigenti	1	2	3
Quadri	6	2	8
Impiegati	48	31	79
Operai	56	21	77
Totale	111	56	167

Il personale della nuova società avrà le seguenti caratteristiche:

Età Anagrafica	LTA	Sistema Ambiente	LTA + SA
20-30	4	1	5
31-40	26	16	42
41-50	38	13	51
51-60	33	23	56
>60	10	3	13
Totale	111	56	167

Anzianità di servizio	LTA	SA	LTA + SA
<1	3	4	7
1 --5	29	27	56
6 -- 10	20	19	39
11 --15	24	0	24
16 --20	18	1	19
21 --25	7	2	9
26 -- 30	6	1	7
>30	4	2	6
	111	56	167

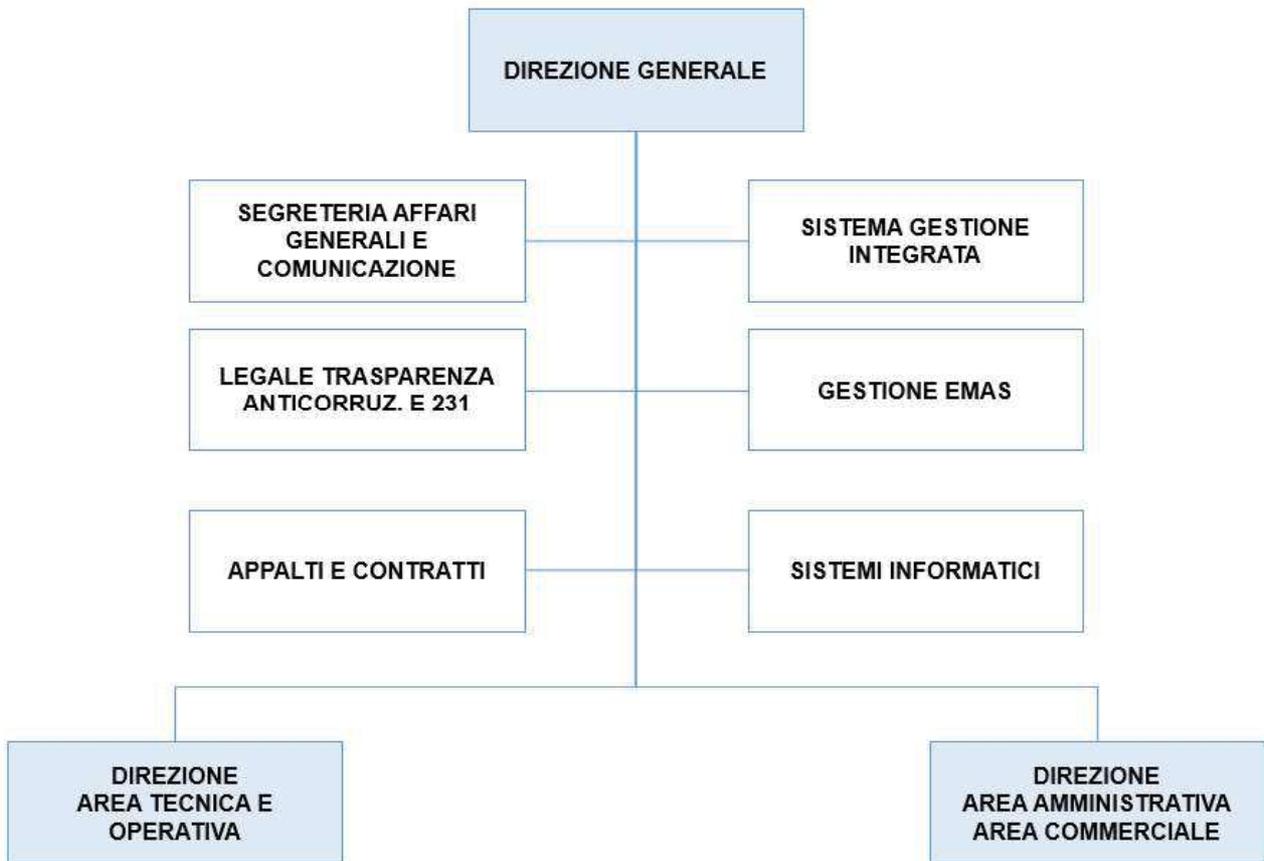
Livello di inquadramento	LTA	SA	LTA + SA
Dirigenti	1	2	3
Quadri	6	2	8
Livello 8	8	4	12
Livello 7	6	4	10
Livello 6	14	6	20
Livello 5	10	12	22
Livello 4	30	16	46
Livello 3	23	10	33
Livello 2	13	0	13
Totale	111	56	167

Sesso	LTA	SA	LTA + SA
Femmine	19	17	36
Maschi	92	39	131
Totale	111	56	167

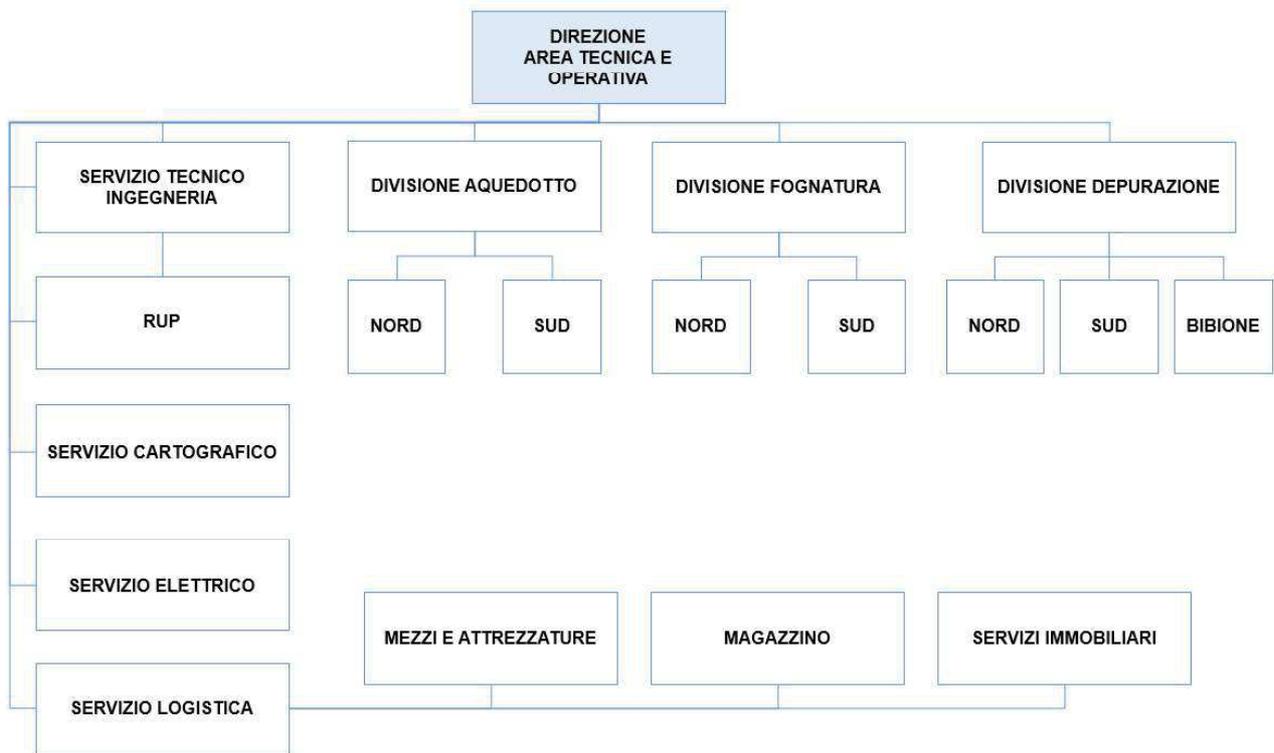
6.5 Organigramma

In seguito alla fusione il personale risulterà organizzato secondo il seguente organigramma:

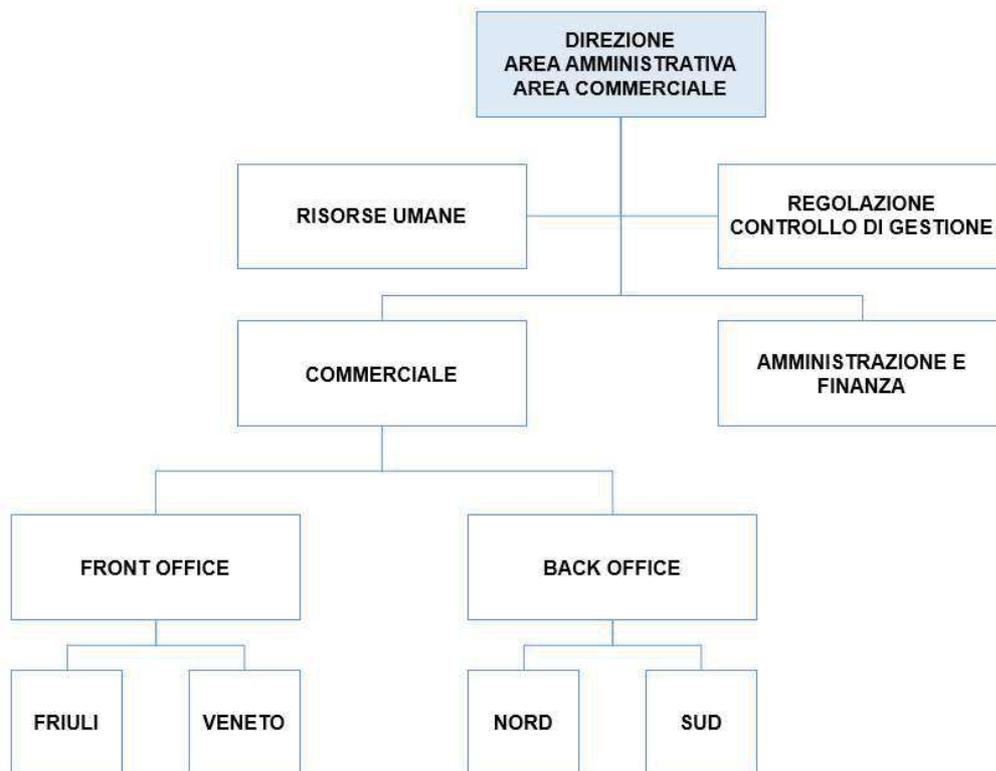
Vertice Aziendale



Direzione Area Tecnica e Operativa



Direzione Area Amministrativa e Area Commerciale



6.6 Nuova struttura organizzativa

Vertice Aziendale

Segreteria Affari Generali e Comunicazione

- Segreteria Generale
- Delibere e atti aziendali (Assemblea e Consiglio)
- Rapporti con i Comuni Soci e con l'Organismo di Controllo Analogo
- Gestione dei flussi documentali interni ed esterni (protocollo, servizi postali)
- Piani di comunicazione aziendale,
- Gestione sito internet aziendale
- Visite guidate presso gli impianti e le strutture della società

Legale, Trasparenza, Anticorruzione e Modello 231

- Affari legali
- Società Trasparente ed anticorruzione
- Gestione Modello di Organizzazione e Controllo di cui alla Legge 231/2001

Appalti e contratti

- Espletamento delle procedure per l'affidamento delle forniture di beni, servizi e lavori
- Stipula relativi contratti

Sistema Gestione Integrata

- Sicurezza sul lavoro
- Gestione del Sistema di Qualità
- Gestione rifiuti ed adempimenti in ambito ambientale
- Qualità delle acque potabili
- Qualità degli scarichi e delle acque reflue
- Gestione aree di salvaguardia (campi pozzi)

Gestione EMAS

- Gestione Regolamento EMAS polo turistico di Bibione

Sistemi Informatici

- Garantire il corretto funzionamento di computer e reti informatiche
- Telefonia (reti fisse e mobili)
- Individuazione di soluzioni software adeguate

Area Tecnica e Operativa

Servizio Tecnico Ingegneria

- Progettazione e ampliamento o potenziamento delle reti e impianti esistenti
- Direzione lavori di ampliamento o potenziamento delle reti e impianti esistenti
- Ufficio catasto, servitù, concessioni e autorizzazioni

RUP

- Responsabilità dei procedimenti di gara relativi alle forniture e ai lavori

Servizio Cartografico

- Gestione e sviluppo del Sistema Informativo Territoriale

Servizio Elettrico

- Gestione e sviluppo della parte elettrica degli impianti e delle reti
- Sviluppo e gestione dei PLC che regolano il funzionamento degli impianti e reti di acquedotto, fognatura e depurazione
- Energy management

Servizio Logistica

- Gestione magazzini aziendali
- Gestione parco mezzi e attrezzature necessarie per le varie attività aziendali
- Gestione servizi immobiliari

Divisione Acquedotto

- Gestione degli impianti di produzione e pompaggio dell'acqua potabile
- Gestione delle reti idriche e dei relativi allacciamenti d'utenza
- Realizzazione dei nuovi allacciamenti d'utenza

Divisione Fognatura

- Gestione delle reti fognarie e dei relativi impianti di sollevamento
- Realizzazione nuovi allacciamenti d'utenza
- Autorizzazioni allo scarico in pubblica fognatura

Divisione Depurazione

- Gestione degli impianti di depurazione delle acque reflue
- Gestione del laboratorio interno di analisi delle acque reflue

Area Amministrativa e Area Commerciale

Risorse Umane

- Gestione risorse amministrativa del personale
- Piani di formazione del personale
- Sviluppo modelli di misurazione e valutazione delle performance e di incentivazione
- Assistenza alle funzioni aziendali nella gestione delle relazioni sindacali, nella contrattazione aziendale e nelle controversie

Regolazione e controllo di gestione

- Redazione del budget ed elaborazione dati e della verifica ed analisi degli scostamenti tra dati previsionali e dati consuntivi
- Unbundling contabile (separazione contabile AEEGSI)
- Programmazione e controllo economico, operativo e finanziario degli investimenti,
- Informativa sulla gestione aziendale a supporto della Direzione Generale e delle altre Sezioni
- Gestione regolazione tariffaria del servizio idrico integrato e rapporti con l'AEEGSI e l'Ente di Governo d'Ambito

Amministrazione e Finanza

- Contabilità generale
- Contabilità analitica
- Bilancio d'esercizio e di suoi allegati
- Adempimenti fiscali

- Gestione dei pagamenti ai fornitori
- Monitoraggio degli insoluti da clienti
- Pianificazione e gestione finanziaria a breve, medio e lungo termine, analisi del fabbisogno finanziario, gestione dei finanziamenti
- Gestione dei rapporti con la Società di Revisione e il Collegio Sindacale

Commerciale

- Sportelli clienti e call center:
- Ricezione richieste di informazione/segnalazioni/reclami/richieste di intervento
- Ricezione richieste di attivazione, cessazione fornitura subentro/richiesta di intervento e consegna preventivi/contratti al cliente
- Assistenza post vendita (variazioni anagrafiche/contrattuali, risarcimenti, credito, dilazioni di pagamento)
- Attività di rilevazione dei consumi e fatturazione
- Gestione e controllo pagamenti/insoluti