ODCEC Pordenone · ODCEC Udine · ANCREL FVG — Corso revisori enti locali 2026

Analisi del processo che porterà al Gestore unico dei Rifiuti in FVG

Momenti che vedono coinvolto l'Organo di revisione del singolo Comune socio

Alberto Rigotto, Presidente A&T 2000 S.p.A.
Walter Giacetti, Direttore Generale A&T 2000 S.p.A.

6 ottobre 2026 · ore 15–18 · online

CHI SIAMO · A&T 2000 S.P.A.

A&T 2000 in numeri

68
Soci pubblici

79
Comuni serviti
230.000 abitanti

74
Comuni con porta a porta controllato

25
Comuni a tariffa puntuale corrispettiva
circa 124.000 abitanti

2
Impianti di trattamento
Rive d'Arcano (selezione), Codroipo (compostaggio umido)

67
Centri di raccolta comunali

Fonte: A&T 2000 S.p.A.

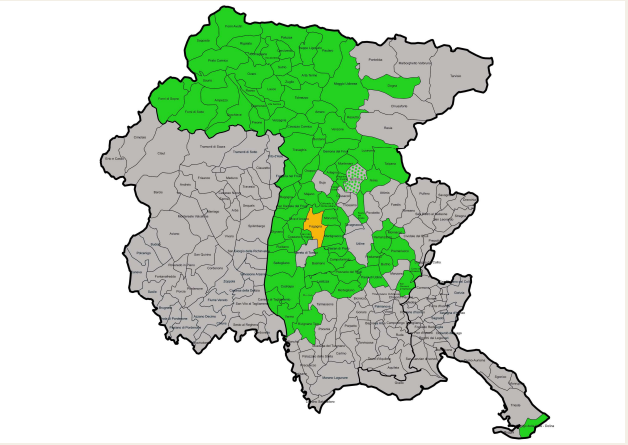
2 / 44

CHI SIAMO · A&T 2000 S.P.A.

A&T 2000: territorio e servizi erogati

Gestione integrata dei rifiuti urbani

- Applicazione e riscossione della tariffa corrispettiva
- Raccolta differenziata
- Pulizia del territorio e raccolta dei rifiuti abbandonati
- Trattamento dei rifiuti
- Gestione dei centri di raccolta e dei centri di riuso
- Comunicazione alle utenze domestiche e non domestiche
- Attività didattiche nelle scuole
- Gestione dei rifiuti nelle manifestazioni



Altri servizi

Servizi extraurbani · Gestione dei rifiuti speciali

Fonte: A&T 2000 S.p.A.

3 / 44

LO SCENARIO

La concentrazione societaria è già un dato di fatto

01

Pochi grandi gruppi

A2A, Hera e Iren, tutte nate da fusioni, fatturano insieme oltre 33 miliardi di euro e investono più di 3,6 miliardi l'anno.

02

Regole che premiano la scala

La regolazione ARERA e il riordino dei servizi pubblici locali (D.Lgs. 201/2022, in particolare art. 5, c. 2) spingono verso bacini ampi e gestioni industriali.

03

Investimenti crescenti

Reti, impianti, digitalizzazione e raggiungimento degli obiettivi dell'economia circolare richiedono capitali e capacità finanziaria difficili da sostenere per una società piccola.

Per i gestori minori il rischio è concreto: senza aggregazione, perdere gli affidamenti o essere assorbiti.

Fonti: bilanci 2025 dei gruppi; D.Lgs. 23 dicembre 2022, n. 201

4 / 44

LE TRE BIG DEL NORD

A2A, Hera, Iren: la scala nata dalle fusioni

Hera — dal 2002

Fusione di 11 aziende emiliano-romagnole; nel Nordest con AcegasApsAmga

Ricavi 2025	MOL 2025
12,8 mld €	**1,54 mld €**
Investimenti 2025	**Dipendenti**
1,03 mld €	**oltre 10.000**

A2A — dal 2008

Fusione di AEM Milano e ASM Brescia

Ricavi 2025	EBITDA adj. 2025
14,0 mld €	**2,24 mld €**
Investimenti 2025	**Dipendenti**
1,68 mld €	**~15.000**

Iren — dal 2010

Fusione di Iride (Torino–Genova) ed Enìa (Parma, Reggio Emilia, Piacenza)

Ricavi 2025	EBITDA 2025
6,6 mld €	**1,35 mld €**
Investimenti 2025	**Dipendenti**
0,93 mld €	**oltre 11.800**

Insieme, nel 2025: **oltre 33 mld €** di ricavi e **più di 3,6 mld €** di investimenti.

Fonti: comunicati sui bilanci 2025 (A2A 17/3/2026, Hera 25/3/2026, Iren 3/2026); dipendenti: ultimo dato pubblicato

5 / 44

IL CONTESTO NAZIONALE

Venticinque anni di consolidamento nei servizi pubblici locali: dalle municipalizzate ai grandi poli

1999–2000

Liberalizzazione

I decreti Bersani (energia) e Letta (gas) avviano la trasformazione delle municipalizzate in S.p.A., la separazione delle attività e le prime quotazioni in Borsa.

2000–2007

Integrazione orizzontale

832

operazioni straordinarie in otto anni, il 58% guidato dall'integrazione orizzontale.

2006–2009

Nascono i grandi

Entro il 2009 si formano tutti i grandi aggregati industriali: A2A, Iride (poi Iren), Hera in espansione fuori regione.

Fonte: dati Agici e normativa di settore

6 / 44

EVOLUZIONE NEL NORDEST

Un mercato contendibile

1 Grandi gruppi come poli aggreganti

A2A, Hera, Iren e Alperia guidano il consolidamento, anche fuori dai propri territori.

2 I medi confluiscono nei grandi

LGH e ACSM-AGAM in A2A; AcegasApsAmga, presente in Veneto e FVG, in Hera.

3 Veneto, FVG e Trentino senza un polo regionale

Le aziende del Triveneto non erano ancora riuscite ad allearsi in un attore regionale aggregante.

4 L'asse Hera–Ascopiave

L'alleanza Hera–Ascopiave del 2019 ha creato EstEnergy, polo della vendita di luce e gas nel Nordest; non è evoluta in una fusione tra i due gruppi, ma nella progressiva acquisizione della **Joint Venture** da parte di Hera e nel riposizionamento di Ascopiave sulle reti di distribuzione gas.

COOPERAZIONE SENZA FUSIONE

Reti e associazioni: il primo gradino

CORNICE ASSOCIATIVA

Confservizi Veneto FVG

Rappresentanza dei gestori di acqua, ambiente, energia, gas e mobilità. Sede a Padova. Non è un'aggregazione societaria.

FVG · IDRICO

Smart Water Management FVG

Rete di imprese dei gestori idrici per progetti comuni. Un aderente, HydroGEA, dal 2026 è già confluito in CAFC.

VENETO E PARTE DEL FVG · IDRICO

Viveracqua

Consorzio di 12 gestori per attività condivise; le società per ora restano autonome.

La cooperazione spesso precede l'integrazione societaria.

Fonti: confservizivenetofvg, irisacqua, viveracqua

VENETO E FRIULI VENEZIA GIULIA

Nel Nordest il processo è in pieno svolgimento

12
aggregazioni e riassetti conclusi dal 2006

3
integrazioni efficaci dal solo 1° gennaio 2026

5
percorsi in corso o scenari aperti

3
reti e cooperazioni stabili fra gestori

Acqua, rifiuti, energia: nessun comparto è rimasto fermo.

Conteggio sulle operazioni censite rilevate dal web: i dati potrebbero essere parziali o incompleti. Stato al 1° ottobre 2026

LA TIMELINE

Vent'anni: esempi di aggregazioni nel Triveneto, e il ritmo accelera

2002–10
Contesto nazionale:
Hera 2002
A2A 2008
Iren 2010

2006
ETRA (Brenta)
Acque Veronesi
Azienda Gardesana Servizi

2007
Veritas nasce da quattro aziende

2012
Ecoambiente (Polesine)

2016–18
ETRA incorpora tre società
ASI e ALISEA in Veritas

2020–21
AGSM AIM, oggi Magis
Ecoambiente con Consorzio RSU

2025
SIB (Bellunese)
Riassetto AMIA Verona

2026
CAFC + HydroGEA
ViAmbiente
Ponte Servizi in Bellunum

E il percorso continua: cinque operazioni sono già avviate.

Date di efficacia o di avvio operativo, secondo le fonti societarie consultate

AGGREGAZIONI IN CORSO E SCENARI

La prossima ondata è già avviata

VICENTINO · RIFIUTI

ViAmbiente + Agno Chiampo Ambiente

Progetto di fusione depositato; obiettivo dell'atto entro gennaio 2027.

BELLUNESE · RIFIUTI

Bellunum + Ecomont + Valpe Ambiente

Integrazione per fasi dopo l'affidamento unitario del bacino.

VENETO ORIENTALE · RIFIUTI

ASVO in Veritas

Servizio a Veritas dal 2024; fusione approvata.

PORDENONESE · RIFIUTI

GEA + Ambiente Servizi

Tavolo di verifica sulle ipotesi aggregative istituito dai Comuni soci di GEA (marzo 2026).

In FVG si muovono tutti i bacini: Udine, Gorizia e parte di Trieste verso il gestore unico, Pordenone con GEA e Ambiente Servizi.

Fonti: altovicentinoambiente, bellunumholding, live.comune, larena, comune.pordenone (11 marzo 2026)

Friuli Venezia Giulia: verso il gestore unico dei rifiuti e la multiutility

Sfide, quadro regionale, protagonisti, numeri e vantaggi attesi

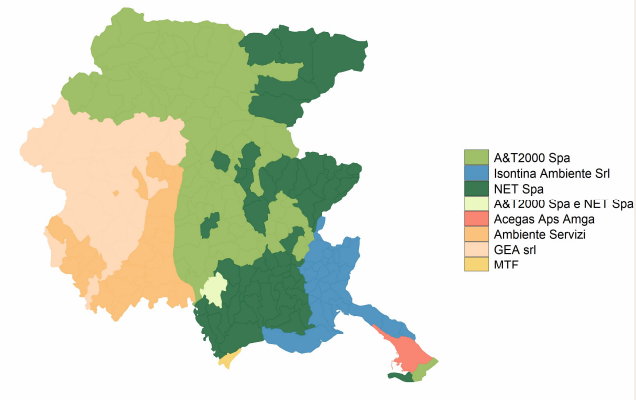
IL SERVIZIO RIFIUTI

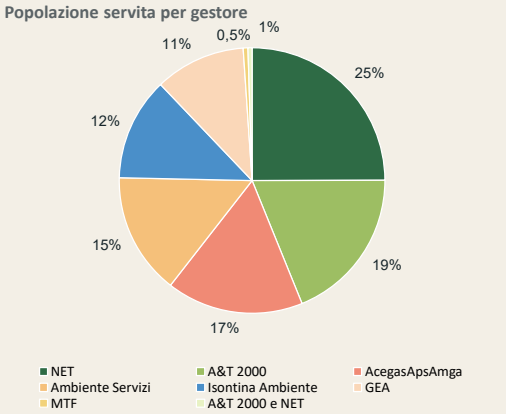
Le sfide attuali e future

1	**Regolazione ARERA**	Il completamento della regolazione impone di adeguare servizi operativi e servizi all'utente ai nuovi obiettivi.
2	**Big data e digitalizzazione**	I nuovi obiettivi di performance, compresa la misurazione puntuale, richiedono sistemi informativi innovativi.
3	**Prossimità e chiusura dei cicli**	Gli eventi estremi non sono più eccezioni: servono impianti e servizi resilienti, anche per i rifiuti emergenziali.
4	**Calo demografico**	La popolazione cala, soprattutto in montagna: servono nuovi modelli di servizio e costi fissi più contenuti.
5	**Economia circolare e qualità**	Gli indirizzi europei puntano su riduzione e riciclo: la qualità delle frazioni raccolte è un obbligo regolatorio.

UN QUADRO ANCORA FRAMMENTATO

Le gestioni del servizio rifiuti in FVG





Oltre metà della popolazione è servita dai tre gestori in aggregazione

Fonte: elaborazione REF

LEGGE REGIONALE 26 GIUGNO 2024, N. 5

La Regione FVG incentiva l'aggregazione dei gestori

ART. 1 · OGGETTO E FINALITÀ

Per rendere più sostenibili le gestioni del servizio idrico integrato e dei rifiuti urbani e superarne la frammentazione, la legge **autorizza e incentiva l'aggregazione delle gestioni esistenti** nell'Ambito territoriale ottimale, razionalizzando le partecipazioni pubbliche nelle società in house.

ART. 2 · INCENTIVI PER LE FUSIONI

La Regione può concedere ai Comuni soci delle società in house affidatarie **incentivi a sostegno dell'eventuale aumento di capitale** nelle fusioni per incorporazione (art. 2501 c.c.) fra società in house a totale partecipazione pubblica.

Un incentivo pubblico che interviene direttamente sulla struttura patrimoniale dell'operazione.

Fonte: L.R. FVG 26 giugno 2024, n. 5 (sintesi)

15 / 44

MEMORANDUM DEL 3 GIUGNO 2025

I protagonisti del percorso di aggregazione

NET S.p.A., A&T 2000 S.p.A., Isontina Ambiente S.r.l. e CAFC S.p.A. sottoscrivono nel **giugno 2025** il MoU per la redazione di un **Piano di Fattibilità Tecnica ed Economica (PFTE)**: verificare fattibilità e sostenibilità di processi aggregativi che portino gradualmente, per step operativi, a una multiutility per servizio idrico integrato e rifiuti.

16 / 44

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING · UDINE, 3 GIUGNO 2025

Il MoU: l'impegno sottoscritto dalle quattro società

DA DOVE NASCE

23.06.2023
Documento programmatico NET, A&T 2000, CAFC e Acquedotto Poiana verso la multiutility

19.02.2025
I soci di Isontina Ambiente chiedono di avviare l'aggregazione con l'area udinese

Maggio 2025
Le assemblee delle quattro società autorizzano la firma

03.06.2025
Sottoscrizione del MoU

ART. 2 · OGGETTO E STEP

Due step operativi

1° step: fusione dei gestori rifiuti di Udine, Gorizia e parte di Trieste
2° step: multiutility in house rifiuti + servizio idrico (Udine e parte di Pordenone)

ART. 3 · IL PFTE

PFTE

Valutazione preliminare dei valori sui bilanci 2024 normalizzati, scenari di governance, benefici per i diversi stakeholder. Redatto da un soggetto terzo.

ARTT. 4-5 · I TAVOLI

Tecnico e di coordinamento

Tavolo tecnico coordinato da CAFC, con cronoprogramma entro 30 giorni. Tavolo istituzionale di 8 componenti per i rapporti con Regione, AUSIR e soci.

ARTT. 3 E 7 · RUOLI E COSTI

CAFC coordinatore

CAFC coordina e affida l'incarico per il PFTE; i compensi si ripartiscono in parti uguali. Ogni società sostiene i costi dei propri consulenti.

Fonte: Memorandum of Understanding tra NET, A&T 2000, Isontina Ambiente e CAFC, Udine, 3 giugno 2025 (sintesi)

17 / 44

GLI STEP OPERATIVI

Dai gestori dei rifiuti alla multiutility regionale

NET
A&T 2000
Isontina Ambiente

1° STEP · RIFIUTI

Gestore unico dei rifiuti

Fusione per incorporazione di A&T 2000 e Isontina Ambiente in NET

2° STEP · RIFIUTI + IDRICO

Integrazione con CAFC

Multiutility; CAFC ha già incorporato HydroGEA

TAVOLO TECNICO
Rappresentanti tecnici di ogni azienda, coordinamento CAFC

TAVOLO DI COORDINAMENTO
8 amministratori dei Comuni soci (sindaci, assessori, consiglieri), 2 per ogni azienda

Step 1: efficacia della fusione prevista dal 1° gennaio 2028. Percorso di aggregazione in itinere

18 / 44

IL PIANO DI FATTIBILITÀ TECNICA ED ECONOMICA

Il PFTE: profili di analisi e obiettivi del primo step

PROFILI DI APPROFONDIMENTO

Generale	Governance, bilanci, personale, impianti
Tecnico-ingegneristico	Organizzazione del servizio, ottimizzazione impiantistica
Economico-finanziario	Valori, ottimizzazioni ed economie di scala, prime indicazioni qualitative
Giuridico	Modello in house e contesto normativo: TUSP, ARERA, regolamenti regionali
Regolatorio	Organizzazione migliore in funzione della regolazione di settore

OBIETTIVI INDUSTRIALI DEL PRIMO STEP

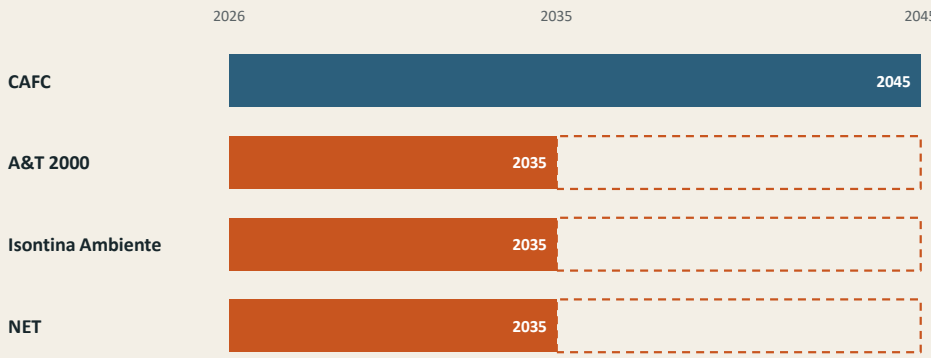
1. Livello di servizio omogeneo sui sub-ambiti dei territori serviti
2. Sinergie operative
3. Linee guida omogenee di area vasta per raccolta e flussi mantenendo le specificità territoriali
4. Messa in rete degli impianti
5. Modello di gestione orientato alla regolazione di settore
6. Organizzazione flessibile rispetto alle fluttuazioni del mercato
7. Attrarre managerialità e competenze regolatorie
8. Maggiore sostenibilità finanziaria e gestionale

Fonte: Roadmap per la costituzione della Multiutility, audizione Comune di Udine, 8 settembre 2025

19 / 44

ORIZZONTE TEMPORALE

Scadenza degli affidamenti: un confronto



POSSIBILE ESTENSIONE

Allineare gli affidamenti dei rifiuti a quello idrico apre una **visione di medio termine** per programmare investimenti in impianti e di area vasta.

Fonte: A&T 2000 S.p.A. · Tratteggio: possibile estensione dell'affidamento

20 / 44

IL BACINO DI RIFERIMENTO

Il gestore unico: circa 680 mila abitanti

A&T 2000	
Province	2
Comuni	79
Abitanti	227.100
Superficie	2.899 kmq
Densità	78 ab/kmq

Isontina Ambiente	
Province	2
Comuni	28
Abitanti	150.352
Superficie	555 kmq
Densità	271 ab/kmq

NET	
Province	2
Comuni	57
Abitanti	299.771
Superficie	2.042 kmq
Densità	147 ab/kmq

Gestore unico	
Province	3
Comuni	163
Abitanti	677.223
Superficie	5.496 kmq
Densità	123 ab/kmq

Tra le **prime 10 società del Nord Italia** per popolazione servita e nella top 15 di Nord e Centro.

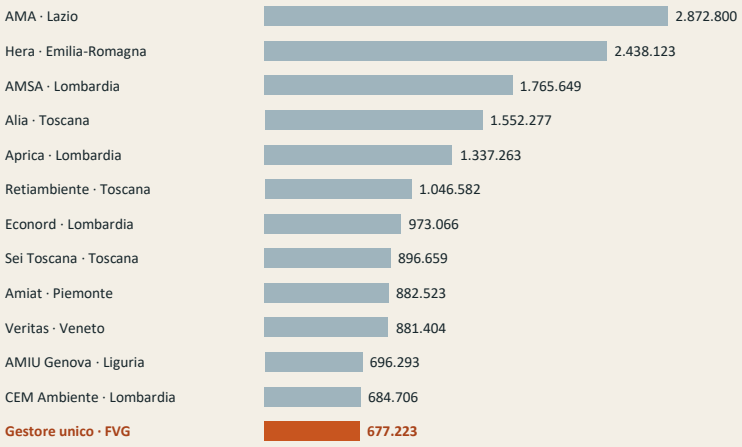
Fonte: A&T 2000 S.p.A.; posizionamento su elaborazioni REF da dati ARERA

21 / 44

IL POSIZIONAMENTO

Tra i principali gestori del Nord e Centro Italia

Popolazione servita



IL GESTORE UNICO IN CIFRE

Fatturato
108,15 mln €

EBITDA
5,38 mln €

Patrimonio netto
45,78 mln €

Rifiuti urbani gestiti
337 kt/anno

Fonte: graduatoria per popolazione servita, elaborazioni REF su dati ARERA; dati economici del gestore unico da A&T 2000

22 / 44

IL MODELLO INDUSTRIALE

Le strategie di sviluppo dei servizi di raccolta

Misurazione	I modelli di raccolta dovranno misurare tutti i conferimenti: porta a porta, stradale ad accesso controllato o servizi misti.
Aree omogenee di raccolta	Modelli di servizio per aree con caratteristiche simili (morfologia, urbanizzazione, turismo, performance): più efficienza logistica ed equità tariffaria.
Piano investimenti	La misurazione richiederà nel medio periodo un importante piano di investimenti in attrezzature, automezzi e sistemi informativi, per aree omogenee.

Fonte: A&T 2000 S.p.A. - PFTE

23 / 44

I POTENZIALI VANTAGGI

Scala, scopo e capacità competitiva

SOLO RIFIUTI

Economie di scala

- Centralizzazione degli acquisti
- Massa critica per gli investimenti
- Nuove fonti di finanziamento a minor costo

IDRICO + RIFIUTI

Economie di scopo

- Funzioni interaziendali
- Staff ottimizzato, a partire dalla gestione utenze
- Rapporti unificati con AUSIR
- Smaltimento dei fanghi a chiusura del ciclo

IDRICO + RIFIUTI

Capacità competitiva

- Massa critica industriale
- Massa critica finanziaria
- Massa critica istituzionale

Le economie di scala riducono i costi unitari aumentando il volume del medesimo servizio; le economie di scopo riducono i costi complessivi integrando servizi diversi e condividendone funzioni, competenze e infrastrutture.

Fonte: A&T 2000 S.p.A. - PFTE

24 / 44

I POTENZIALI VANTAGGI

Cosa ne guadagna il territorio

Tariffe più stabili

Chiusura dei cicli in ambito locale, economie di scala e sinergie tra servizi rendono la società meno esposta a fattori esterni.

Resilienza

Più leve per assorbire shock regolatori, economici e tecnologici senza compromettere servizio, investimenti e solidità finanziaria.

Innovazione

La dimensione permette di attrarre competenze e sostenere strutture specialistiche: regolazione, risk management, ESG, data analytics, impiantistica.

Fonte: A&T 2000 S.p.A. - PFTE

25 / 44

Dalla lettera di intenti all'efficacia della fusione

Fusione per incorporazione di A&T 2000 e Isontina Ambiente in NET · efficacia prevista dal 1° gennaio 2028

26 / 44

LETTERA DI INTENTI · L.R. 5/2024

La lettera di intenti: l'impegno a concludere lo Step 1

LE PARTI

NET
Incorporante · rifiuti

A&T 2000
Incorporanda · rifiuti

Isontina Ambiente
Incorporanda · rifiuti

CAFC
Partecipa al percorso · idrico

Natura	Uno degli accordi previsti dal MoU, richiesto dall'art. 3, c. 1, lett. a) della L.R. 5/2024 per gli incentivi regionali.
Oggetto	Impegno a proseguire e concludere entro il 2027 la fusione per incorporazione di A&T 2000 e Isontina Ambiente in NET.
Meccanismo	Aumento di capitale di NET: nuove azioni ai soci delle incorporande in base al rapporto di cambio, con eventuali conguagli.
Lavoratori	Tutele dell'art. 2112 c.c. e procedura sindacale; tutte applicano il CCNL Utilitalia, si armonizza il secondo livello.
Gestione interinale	Sana e prudente gestione: nessuna operazione significativa sulla struttura patrimoniale senza informare le altre parti.

Fonte: Lettera di intenti NET, A&T 2000, Isontina Ambiente, CAFC (sintesi)

27 / 44

LETTERA DI INTENTI · CONDIZIONI RISOLUTIVE

Quando l'operazione si ferma

1. Incentivo regionale non ottenuto dai soci di A&T 2000 che rappresentano la quota minima di capitale (art. 2, c. 1-bis L.R. 5/2024)
2. Incentivo regionale non ottenuto dai soci di Isontina Ambiente nella stessa misura
3. Due diligence (legale, tecnico-ambientale, contabile, fiscale, giuslavoristica) non idonea a garantire la sostenibilità economico-finanziaria
4. Mancato parere favorevole della Corte dei conti, se necessario (art. 5, c. 3 D.Lgs. 175/2016)
5. Mancata approvazione dei soci di NET con la maggioranza statutaria in assemblea straordinaria
6. Mancata approvazione dei soci di A&T 2000 e Isontina Ambiente con la maggioranza statutaria
7. Mancata approvazione degli organi di controllo analogo di una delle tre società
8. Mancata approvazione di AUSIR, e quindi impossibilità di unificare la gestione alla durata della concessione più lunga

In arancio le condizioni che dipendono dalle decisioni dei Comuni soci · Fonte: Lettera di intenti (sintesi)

28 / 44

STEP 1 · LE DUE DILIGENCE

Perché cinque due diligence prima della fusione

1 Garanzia reciproca dei soci

I soci di ciascuna società devono sapere cosa entra nella società unica: attività, passività e rischi delle altre due.

2 Verifica dei valori già stimati

Confermare o rettificare le valutazioni dell'advisor prima di fissare il rapporto di cambio definitivo.

3 Condizione dell'operazione

Un esito che non garantisca la sostenibilità economico-finanziaria fa venir meno la lettera di intenti.

COME SONO IMPOSTATE

- Affidate da CAFC come stazione appaltante, per conto delle tre società
- Condotte «stand alone», senza considerare gli effetti della fusione
- Professionisti coordinati fra loro, su richiesta delle società
- Escluse valutazioni economiche e fairness opinion: restano all'advisor

1 Contabile	2 Fiscale	3 Giuslavoristica	4 Legale	5 Tecnico-ambientale
fino a 100 giorni	fino a 70 giorni	fino a 70 giorni	fino a 90 giorni	fino a 120 giorni

Fonte: specifiche tecniche delle due diligence (NET, A&T 2000, Isontina Ambiente, CAFC); lettera di intenti

29 / 44

DUE DILIGENCE 1 DI 5

Due diligence contabile

1 2 3 4 5

OBIETTIVO

Verificare correttezza e completezza della rappresentazione contabile, far emergere passività potenziali e differenze di criteri tra le tre società.

DURATA MASSIMA

100 giorni

ANALISI

Situazione patrimoniale ed economica, confronto su tre esercizi

OUTPUT CHIAVE

Analisi comparativa consolidata, appendice regolatoria, red flags report

Stato patrimoniale

Immobilizzazioni, crediti e fondo svalutazione, posizione finanziaria netta, riserve vincolate.

Fondi e impegni

Fondi rischi e post mortem, TFR, impegni e garanzie non in bilancio.

Reddito normalizzato

Ricavi tariffari e conguagli, costi non ricorrenti, rettifiche proposte.

Regolazione ARERA

MTR-2/MTR-3, PEF regolatorio vs contabilità, conguagli e componenti perequative.

TARI, TARIC e crediti

Morosità, anzianità e tempi di incasso dei crediti, rapporti con i Comuni.

Concessioni e partite reciproche

PEF e garanzie delle concessioni passive, rapporti tra le tre società, criteri omogenei.

Per i Comuni soci: è la base per confrontare patrimoni con criteri omogenei, presupposto di un concambio corretto.

Fonte: specifica tecnica della due diligence contabile (sintesi)

30 / 44

DUE DILIGENCE 2 DI 5

Due diligence fiscale

1 2 3 4 5

OBIETTIVO

Individuare rischi, contenziosi e criticità fiscali delle tre società e quantificarli in euro.

DURATA MASSIMA

70 giorni

RIFERIMENTO

Ultimi tre esercizi, situazione al 31.12.2025

OUTPUT CHIAVE

Tax risk assessment in euro, riconciliazione civile/fiscale, perdite riportabili

Imposte dirette

IRES e IRAP, riconciliazione utile/imponibile, deducibilità (artt. 96, 102-106 TUIR), fiscalità differita.

Perdite fiscali e ACE

Consistenza, scadenze e vincoli dell'art. 84 TUIR; utilizzabilità dopo la fusione.

IVA nel settore rifiuti

Split payment, reverse charge, pro-rata, liquidazioni e dichiarazioni.

TARI e corrispettivo

TARI fuori campo IVA e tariffa corrispettiva imponibile: separazione contabile.

Sostituto d'imposta e tributi locali

Modello 770 e ritenute, IMU, bollo e tributi minori.

Contenziosi e specificità

Accertamenti, PVC, cartelle; CONAI, conguagli ARERA, contributi e crediti d'imposta 4.0.

Per i Comuni soci: quantifica in euro i rischi fiscali che passano all'incorporante e la sorte delle perdite pregresse.

Fonte: specifica tecnica della due diligence fiscale (sintesi)

31 / 44

DUE DILIGENCE 3 DI 5

Due diligence giuslavoristica

1 2 3 4 5

OBIETTIVO

Mappare rischi, passività potenziali e conformità in materia di lavoro, contratti e accordi sindacali rilevanti per la continuità.

DURATA MASSIMA

70 giorni

CONTESTO

Tutte applicano il CCNL Utilitalia servizi ambientali

OUTPUT CHIAVE

Relazione, checklist, red flags report

Organico e contratti

Censimento per società, tipologie contrattuali, inquadramenti, clausole specifiche.

Trattamento economico

Retribuzioni e superminimi, welfare e benefit, premi, accordi di secondo livello.

Orari e indennità

Turni, reperibilità, straordinari, indennità di settore, servizi H24.

Compliance previdenziale

DURC, LUL e Uniemens degli ultimi tre anni, TFR e fondi pensione, ispezioni.

Salute e sicurezza

Formazione, sorveglianza sanitaria, DVR, DPI, registro infortuni.

Contenziosi e appalti

Cause in corso con probabilità e valore di soccombenza; somministrazione e responsabilità solidale.

Per i Comuni soci: il personale passa all'incorporante con le tutele dell'art. 2112 c.c., e con esso le passività di lavoro.

Fonte: specifica tecnica della due diligence giuslavoristica (sintesi)

32 / 44

DUE DILIGENCE 4 DI 5

Due diligence legale

1 2 3 **4** 5

OBIETTIVO

Identificare rischi legali, contenziosi e passività potenziali; verificare conformità societaria e di settore e la tenuta di affidamenti e autorizzazioni.

DURATA MASSIMA

90 giorni

AMBITO

Societario, contrattuale, ambientale, concessioni

OUTPUT CHIAVE

Relazione, red flags report, rapporto per ogni impianto in concessione

Societario e governance

Statuti, libri sociali, verbali degli ultimi tre esercizi, controllo interno.

Contenziosi e garanzie

Cause civili, amministrative e penali, rischio di soccombenza, fideiussioni e patronage.

In house e affidamenti

Contratti con AUSIR e Comuni, controllo analogo, prevalenza, scadenze e penali.

Autorizzazioni ambientali

AIA, AUA, Albo gestori: validità, titolarità e trasferibilità nella fusione.

Compliance

D.Lgs. 231/2001 anche per reati ambientali, antimafia, anticorruzione e trasparenza, GDPR.

Concessioni e patrimonio

Impianti in concessione: rischi, garanzie, incentivi; titolarità di impianti, centri di raccolta, mezzi.

Per i Comuni soci: verifica che affidamenti e autorizzazioni restino validi dopo la fusione: è la condizione della continuità del servizio.

Fonte: specifica tecnica della due diligence legale (sintesi)

33 / 44

DUE DILIGENCE 5 DI 5

Due diligence tecnico-ambientale

1 2 3 4 **5**

OBIETTIVO

Verificare conformità normativa e autorizzativa, stato di impianti e infrastrutture, passività ambientali e rischi tecnici, con stima dei costi di adeguamento.

DURATA MASSIMA

120 giorni, con sopralluoghi

PIANO D'AZIONE

Azioni entro 3 mesi, entro 12 mesi, oltre 12 mesi

OUTPUT CHIAVE

Registro non conformità con costi, executive summary, foto

Patrimonio e impianti

Titolarità e stato di impianti, centri di raccolta, mezzi, immobili; impianti elettrici e attrezzature.

Prevenzione incendi

Certificati di prevenzione incendi, presidi e registri, piani di emergenza.

Compliance autorizzativa

AIA e AUA, piani regionali e BAT, registri e FIR, MUD, scarichi, emissioni, ISO.

Passività ambientali

Siti contaminati e bonifiche, discariche in post mortem e relativi fondi, sanzioni, reclami.

Salute e sicurezza

DVR e rischi specifici, amianto, infortuni, linee vita, formazione.

Impianti FORSU in concessione

Impianti di NET e A&T 2000: stato, vita utile residua, rischi di avvio, adeguamenti a fine concessione.

Per i Comuni soci: trasforma i rischi tecnici in costi stimati di adeguamento, che incidono su valori e piani di investimento.

Fonte: specifica tecnica della due diligence tecnico-ambientale (sintesi)

34 / 44

CRONOPROGRAMMA INDICATIVO · STEP 1

Sei fasi verso il gestore unico dei rifiuti

1 2 3 4 5 6

FASE 1
Avvio del percorso
MoU, PFTE e prime valutazioni

FASE 2
Impostazione dell'operazione
Incentivo, concambio, lettera di intenti, piano industriale

FASE 3
Verifiche e incentivi
Due diligence, piano industriale, domanda alla Regione

FASE 4
Accordi e delibere comunali
Accordo vincolante, decreto regionale, Consigli comunali

FASE 5
Progetto di fusione e assemblee
Atti civilistici, procedura sindacale, assemblee

FASE 6
Atto di fusione ed efficacia
Creditori, atto, AUSIR, efficacia

1° gennaio 2028 — Nelle intenzioni delle parti, da questa data ha effetto la fusione per incorporazione di A&T 2000 e Isontina Ambiente in NET, che gestisce il servizio in tutti i Comuni delle tre società.

Fonte: cronoprogramma di massima dell'operazione di fusione NET, A&T 2000, IsA (Step 1) · tempi indicativi

35 / 44

CRONOPROGRAMMA DELL'AGGREGAZIONE · STEP 1 · 1 DI 6

Le tappe dell'aggregazione

LEGENDA
Passaggio che coinvolge i Comuni soci

N.	AZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
	FASE 1 Avvio del percorso	
1	Approvazione del MoU	Assemblee di NET, A&T 2000, IsA e CAFC
2	Sottoscrizione del MoU	Presidenti delle quattro società
3	Accordo di riservatezza	Organi amministrativi
4	Redazione del PFTE sul primo step operativo	Tavolo tecnico e advisor
5	Approvazione del PFTE e avvio dello Step 1	Organi amministrativi
6	Valutazioni economiche delle tre società	Advisor
7	1° Addendum al MoU: compiti e responsabilità	Presidenti delle quattro società

Fonte: cronoprogramma di massima dello Step 1 · tempi indicativi

36 / 44

CRONOPROGRAMMA DELL'AGGREGAZIONE · STEP 1 · 2 DI 6

Le tappe dell'aggregazione

LEGENDA

Passaggio che coinvolge i Comuni soci

N.	AZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
	FASE 2 Impostazione dell'operazione	
8	Informativa ad AUSIR per la condivisione preventiva	Organi amministrativi delle tre società
9	Valore dell'incentivo ai Comuni e ipotesi di rapporto di cambio	Tavolo di coordinamento e advisor
10	Lettera di intenti tra le società	Organi amministrativi
11	Riscontro di AUSIR	AUSIR
12	**Atto di indirizzo dei soci: NET incorporante, A&T 2000 e IsA incorporande**	Soci delle tre società
13	Schema della relazione degli amministratori (art. 2501-quinquies c.c.), necessaria per l'incentivo	Organi amministrativi e advisor
14	Piano industriale post fusione 2027–2030, documenti per il controllo analogo, modifiche statutarie	Advisor

Fonte: cronoprogramma di massima dello Step 1 · tempi indicativi

37 / 44

CRONOPROGRAMMA DELL'AGGREGAZIONE · STEP 1 · 3 DI 6

Le tappe dell'aggregazione

LEGENDA

Passaggio che coinvolge i Comuni soci

N.	AZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
	FASE 3 Verifiche e incentivi	
15	Due diligence legale, giuslavoristica, contabile, fiscale e tecnico-ambientale	Advisor
16	Approvazione del piano industriale	Organi amministrativi
17	**Delibere delle Giunte comunali dei soci di A&T 2000 e IsA per richiedere gli incentivi**	Comuni soci
18	**Richiesta congiunta alla Regione (art. 3, c. 1 L.R. 5/2024), anche tramite un Comune capofila**	Soci di A&T 2000 e IsA
19	Aggiornamento delle valutazioni con il bilancio 2025 e gli esiti delle due diligence	Advisor

Fonte: cronoprogramma di massima dello Step 1 · tempi indicativi

38 / 44

CRONOPROGRAMMA DELL'AGGREGAZIONE · STEP 1 · 4 DI 6

Le tappe dell'aggregazione

LEGENDA

Passaggio che coinvolge i Comuni soci

N.	AZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
	FASE 4 Accordi e delibere comunali	
20	Accordo vincolante tra le società fino agli effetti contabili della fusione	Organi amministrativi
21	**Bozze di delibera consiliare e confronto con i segretari comunali**	Società e advisor
22	Istanza al Tribunale per la nomina dell'esperto (art. 2501-sexies c.c.)	Le tre società
23	Approvazione dei bilanci delle società	Organi amministrativi e assemblee
24	Decreto regionale di concessione dell'incentivo (art. 3, c. 2-3 L.R. 5/2024)	Regione FVG
25	**Delibere dei Consigli comunali: approvazione della fusione e dell'aumento di capitale**	Comuni soci di NET, A&T 2000 e IsA
26	**Eventuale invio a Corte dei conti e AGCM (art. 5, c. 3 D.Lgs. 175/2016), ritenuto probabilmente non necessario**	Comuni soci

Fonte: cronoprogramma di massima dello Step 1 · tempi indicativi

39 / 44

CRONOPROGRAMMA DELL'AGGREGAZIONE · STEP 1 · 5 DI 6

Le tappe dell'aggregazione

LEGENDA

Passaggio che coinvolge i Comuni soci

N.	AZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
	FASE 5 Progetto di fusione e assemblee	
27	Avvio della procedura sindacale (art. 2112 c.c., art. 47 L. 428/1990)	Le tre società
28	Aggiornamento delle valutazioni con il bilancio 2026	Advisor
29	Progetto di fusione (art. 2501-ter) e relazione degli amministratori (art. 2501-quinquies) definitivi	Organi amministrativi
30	Relazione dell'esperto sulla congruità del rapporto di cambio	Esperto nominato dal Tribunale
31	Deposito degli atti (art. 2501-septies c.c.) nei 30 giorni prima delle assemblee	Le tre società
32	**Erogazione dell'incentivo ai Comuni**	Regione FVG
33	Conclusione della procedura sindacale	Le tre società
34	**Assemblee straordinarie di approvazione del progetto di fusione (art. 2502 c.c.)**	Soci delle tre società
35	Iscrizione delle delibere nel Registro imprese (art. 2502-bis c.c.)	Notaio

Fonte: cronoprogramma di massima dello Step 1 · tempi indicativi

40 / 44

CRONOPROGRAMMA DELL'AGGREGAZIONE · STEP 1 · 6 DI 6

Le tappe dell'aggregazione

LEGENDA

Passaggio che coinvolge i Comuni soci

N.	AZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
	FASE 6 Atto di fusione ed efficacia	
36	Presa d'atto di AUSIR: la società aggregata (NET) gestirà il servizio nei Comuni ex soci di A&T 2000 e IsA	AUSIR
37	Termine per l'opposizione dei creditori: 60 giorni dall'iscrizione (art. 2503 c.c.)	Terzi
38	Atto di fusione (art. 2504 c.c.) e deposito nel Registro imprese	Notaio
39	Atto aggiuntivo alla convenzione NET–AUSIR con decorrenza dal 1° gennaio 2028	AUSIR
40	**Rendicontazione alla Regione (art. 4 L.R. 5/2024)**	Comuni beneficiari dell'incentivo
41	Efficacia della fusione (art. 2504-bis c.c.) dal 1° gennaio 2028: da definire gli effetti civilistici, contabili e fiscali	Registro imprese
	1° gennaio 2028 Efficacia prevista della fusione per incorporazione di A&T 2000 e Isontina Ambiente in NET	

Fonte: cronoprogramma di massima dello Step 1 · tempi indicativi

41 / 44

Il ruolo dell'Organo di revisione del Comune socio

I passaggi del processo che coinvolgono il revisore e i nodi tecnici

42 / 44

L'ORGANO DI REVISIONE DEL COMUNE SOCIO

I momenti in cui il revisore è coinvolto

1 Progetto di fusione e concambi	Esame della documentazione a supporto: valutazioni, rapporto di cambio, relazione degli esperti (art. 2501-sexies c.c.).
2 Delibera del Consiglio comunale	Parere su modalità di gestione dei servizi e partecipazione a organismi esterni (art. 239, c. 1, lett. b, n. 3 TUEL).
3 Aumento di capitale e incentivi	Parere sulle variazioni di bilancio collegate, anche agli incentivi della L.R. 5/2024 (art. 239, c. 1, lett. b, n. 2 TUEL).
4 Affidamento in house	Coerenza con la relazione sull'affidamento (art. 17 D.Lgs. 201/2022) e con il controllo analogo congiunto.
5 Dopo la fusione	Revisione periodica delle partecipazioni (art. 20 D.Lgs. 175/2016), conciliazione crediti e debiti, bilancio consolidato.

Schema di lavoro: riferimenti da verificare e completare con i materiali del percorso

43 / 44

PER IL REVISORE E IL CONSULENTE

I nodi tecnici di un'aggregazione fra società pubbliche

1 Valutazione e rapporti di cambio

Stima del capitale economico delle società coinvolte e determinazione dei concambi.

2 Governance dei soci pubblici

Patti parasociali, controllo analogo congiunto per l'in house, delibere dei Consigli comunali.

3 Continuità degli affidamenti

Subentro nei contratti di servizio e coerenza con durata e scadenze degli affidamenti d'ambito.

4 Profili contabili e fiscali

Neutralità fiscale della fusione (art. 172 TUIR), retrodatazione degli effetti, avanzi e disavanzi.

Elenco orientativo, da adattare alla singola operazione

44 / 44