

# CEM Ambiente S.p.A.

**Piano Industriale 2022-2026 – Executive summary**

—  
15 febbraio 2023



# Important notice

Il presente documento è stato predisposto dal *management* ("**Management**") di CEM Ambiente S.p.A. (di seguito anche "**CEM Ambiente**", "**CEM**" o la "**Società**"). La Società ed il relativo *Management* rimangono gli unici responsabili delle assunzioni elaborate per la predisposizione del presente documento, delle informazioni e dei dati utilizzati, della ragionevolezza degli obiettivi inseriti e dell'implementazione delle azioni necessarie al loro raggiungimento.

Nella predisposizione del documento e nella sua presentazione orale, senza la quale il contenuto dello stesso deve intendersi incompleto e potrebbe dare luogo a fraintendimenti, si è fatto affidamento e ci si è basati su informazioni e dati accessibili al pubblico o ricevuti da terzi soggetti e/o comunque desunti da atti e/o fatti conosciuti.

Le conclusioni riportate nel presente documento sono basate sul complesso delle considerazioni in esso contenute e pertanto nessuna parte del documento stesso potrà essere utilizzata disgiuntamente rispetto al documento nella sua interezza.

Le informazioni qui contenute non possono essere prese in considerazione ai fini dell'assunzione di qualsiasi decisione, senza che siano state soggette ad un giudizio professionale che tenga conto della situazione specifica e concreta.

# Premessa e obiettivi del documento

## CEM Ambiente

- **CEM Ambiente S.p.A.** (di seguito anche "**CEM Ambiente**", "**CEM**" o la "**Società**") si configura come uno dei principali operatori lombardi nei servizi **ambientali**, servendo, al 2022, **71 comuni** (di seguito "**Comuni**") per un totale di circa **651 mila utenti**.
- Attualmente CEM fornisce servizi di (i) **raccolta differenziata dei rifiuti**, (ii) **gestione delle piattaforme ecologiche**, (iii) **pulizia stradale** e **servizi correlati** (iv) **smaltimento e recupero dei materiali** oltre che (v) **servizi di misurazione puntuale dei rifiuti**, (vi) **riscossione della tariffa rifiuti** ed (vii) **altri servizi accessori e/o complementari**.
- CEM ha registrato nel 2021 un **fatturato** di circa **€76 mln** impiegando mediamente **#267 dipendenti** (299 al 31/21/2021).

## Il contesto di riferimento

- Nel **2021**, l'assemblea dei soci ha approvato la  **fusione per incorporazione di CEM Servizi S.r.l. in CEM Ambiente S.p.A.** la quale è stata perfezionata in data 21 dicembre 2021. Tale scelta ha dato avvio ad una **riorganizzazione** della Società con un **incremento progressivo del presidio diretto del servizio di raccolta**.
- Anche a seguito di tale operazione, il *management* di CEM ha ritenuto opportuno procedere ad un aggiornamento delle proiezioni economico - finanziarie 2022-2026 (di seguito anche "**Piano Industriale**") della Società.

## Contenuti del documento

- Il presente documento ("**Executive summary**") intende **sinteticamente illustrare**:
  - una **overview della Società** e dei **risultati** finora raggiunti;
  - i principali **driver del mercato** di riferimento;
  - le **strategie degli operatori** attivi nel mercato della raccolta e gestione dei rifiuti;
  - i **driver strategici e gli obiettivi operativi** di CEM per il prossimo quinquennio;
  - il nuovo **Piano Industriale** della Società per il periodo 2022-2026.

# CEM Ambiente

## Highlights

**#71** # Comuni serviti  
(2022)  
*attualmente 72 Comuni con  
l'ingresso di Mediglia*

Il **bacino di utenze** raggiunge

**651k** utenti serviti (2022) su un

territorio di **556 km<sup>2</sup>**.

ca. **€84Mln** Valore  
produzione  
(2022E)<sup>(1)</sup>  
*vs €76Mln (2021A)*

**#316** # dipendenti medi  
(2022)  
*vs 267 (2021A)*

**84,1%** Raccolta differenziata  
(2022)

## Descrizione

- CEM Ambiente S.p.A., fondata negli anni '70, è una **Società pubblica in-house** che fornisce **servizi di igiene urbana** principalmente a beneficio dei propri Comuni soci.
- In particolare la Società, si occupa di:
  - ✓ raccolta differenziata dei rifiuti;
  - ✓ gestione delle piattaforme ecologiche;
  - ✓ servizi correlati: pulizia stradale, smaltimento e recupero dei materiali;
  - ✓ servizi di misurazione puntuale dei rifiuti, riscossione della tariffa rifiuti ed altri servizi accessori e/o complementari.
- CEM Ambiente lavora in stretta collaborazione con il **CONAI** ("CONsorzio NAzionale Imballaggi"), ottenendo, per i Comuni soci che eseguono la raccolta differenziata consistenti incentivi economici.

## Struttura societaria 2022

- **4,8% Brugherio;**
- **4,5% Provincia di Monza e Brianza;**
- **3,9% Vimercate;**
- **3,5% Cologno Monzese;**
- **3,3% Cernusco sul Naviglio;**
- **80,0% altri 67 Comuni** (delle province di Milano, Monza e Brianza, Pavia e Lodi).

100,0%



## Missione



Massimizzare la **raccolta in forma differenziata** dei rifiuti prodotti



Incrementare la **porzione recuperabile** dei rifiuti conferiti

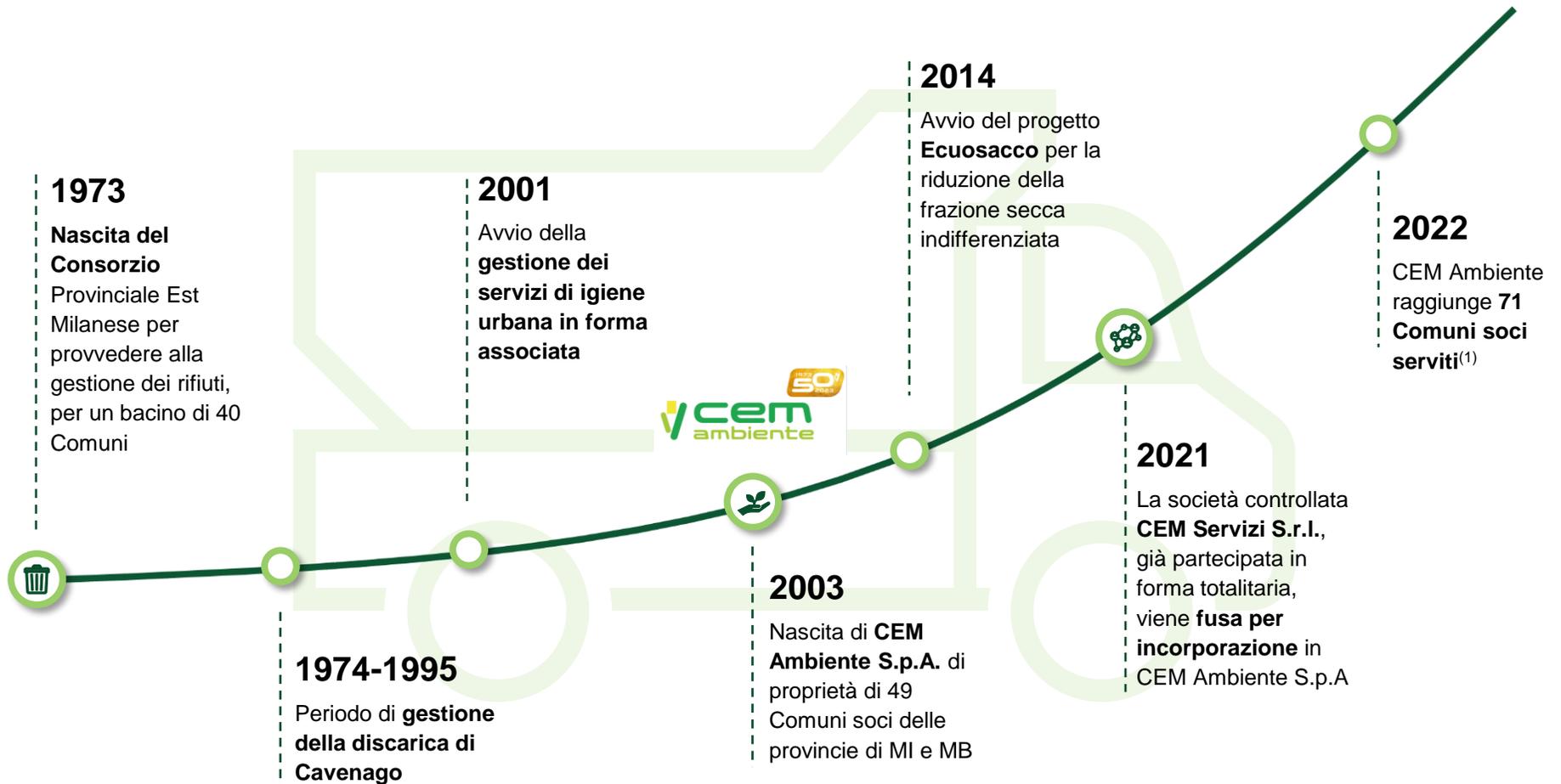


Fornire un servizio completo, accurato, continuo e **rispettoso dell'ambiente**



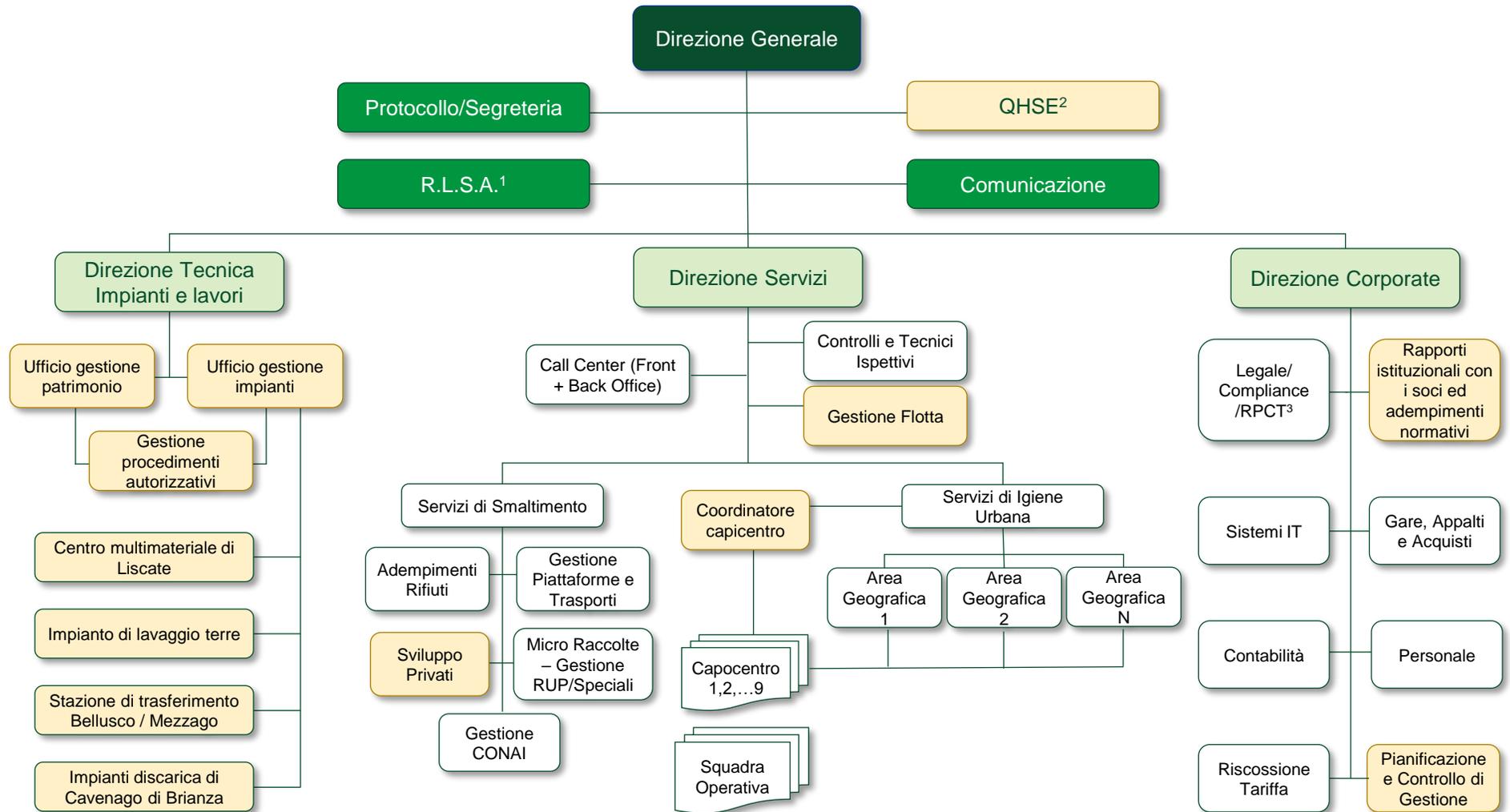
**Informare** e sensibilizzare la cittadinanza

# Key milestones



Nota (1) attualmente 72 Comuni con l'ingresso di Mediglia

# Struttura organizzativa



  In fase di progettazione/sviluppo

(1) Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza e l'Ambiente; (2) Quality, Health, Safety, Environment; (3) Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

# Governance societaria

## Consiglio di amministrazione



**Alberto Fulgione**

**Presidente**

ha rivestito diversi ruoli istituzionali in ANCI ed è stato membro del CdA di Fondazione CemLab. Da maggio 2020, è membro del CdA di CAP Holding.



**Corrado Boccoli**

**Consigliere**

è stato membro del CdA di Fondazione CemLab. Da luglio 2019, è membro del CdA di CEM Ambiente.



**Laura Elena Cinquini**

**Consigliere**

Avvocato dal 2009, si occupa di assistenza a multinazionali italiane ed estere.

## Direttori esecutivi



**Massimo Pelti**

**Direttore generale**

dal 1998. Ex amministratore unico di CEM servizi S.r.l.



**Davide Emanuele Iannarelli**

**Direttore amministrativo**

area legale/appalti e finanziaria dal 2002.



**Paolo Roberto Grassi**

**Direttore tecnico servizi**

di CEM Servizi S.r.l. dal 2011 e sino a dicembre 2021, poi della capogruppo CEM Ambiente.



**Giuseppe Raffaello Di Martino**

**Direttore tecnico impianti e lavori**

dal 2006.

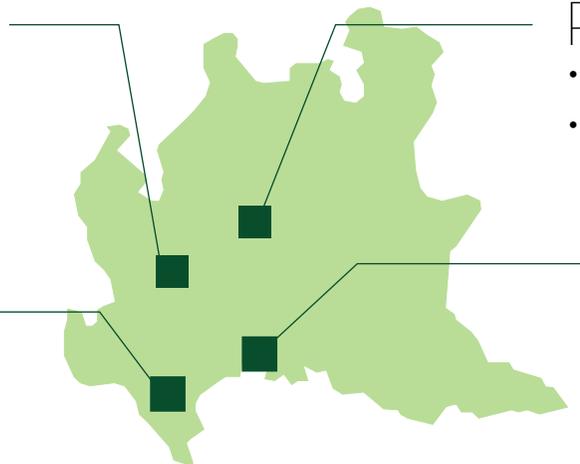
# Comuni serviti

## Prov Milano

- # 35 Comuni serviti
- # 365k abitanti

## Prov Pavia

- # 1 Comune servito
- # 3k abitanti



## Prov Monza e Brianza

- # 26 Comuni serviti
- # 246k abitanti

## Prov Lodi

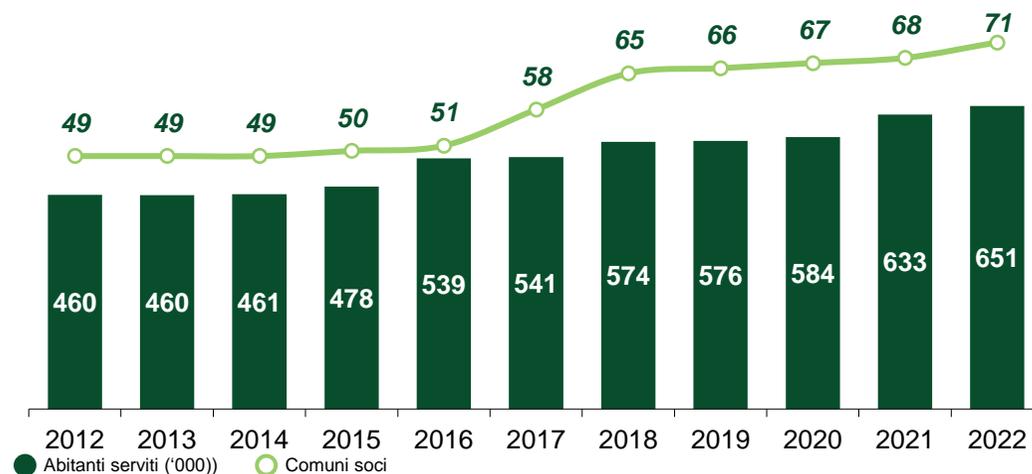
- # 9 Comuni serviti
- # 37k abitanti



# 84,1%

% di raccolta differenziata nei  
Comuni CEM (2022)

(vs 73,3% della regione  
Lombardia)



## # 71

Comuni serviti nel 2022<sup>(1)</sup>

- Nel corso degli anni è risultato costante il **trend di incremento delle adesioni di nuovi soci**.
- Il **2022** ha visto l'ingresso dei Comuni di Melegnano, Borgo San Giovanni e Torrevecchia Pia.
- Attualmente sono state finalizzate le istruttorie per l'adesione del Comune di Mediglia (nonostante non siano ancora stati attivati i servizi), mentre sono ancora in corso quelle finalizzate all'ingresso dei Comuni di Tribiano e Sordio, previste concludersi nel corso del 2023.

Nota (1) attualmente 72 Comuni con l'ingresso di Mediglia

# Servizi offerti



## **A** Servizi di igiene urbana ("SIU")

- gestione **piattaforme ecologiche**
- **raccolta differenziata** dei rifiuti e degli ingombranti
- **spazzamento** strade
- servizi di **misurazione puntuale** dei rifiuti
- assistenza riscossione **TARI**
- vuotatura **cestini** stradali ed **altri** servizi accessori e/o complementari

## **B** Smaltimento rifiuti urbani

- gestione dei servizi di **smaltimento** e **valorizzazione** del rifiuto

## **C** Gestione impianti

- **impianto trattamento e recupero** terre di **spazzamento** strade
- impianto **valorizzazione ingombranti / legno**
- impianto di selezione del **multipack** (alluminio, plastica, tetrapack, acciaio)



- A seguito della fusione con Cem Servizi, **CEM Ambiente ha preso in carico la gestione, in forma diretta, di diversi servizi** svolti a favore dei Comuni soci.
- Tra le attività principali incorporate in gestione diretta post-fusione, si ricordano: lo **spazzamento meccanizzato** e la **pulizia manuale delle strade**, la **raccolta di micro rifiuti**, la **raccolta porta a porta** e la **raccolta dei rifiuti ingombranti**.

# A Servizi offerti | Servizi di Igiene Urbana & Ecuosacco (1/2)

## Perimetro di applicazione Ecuosacco

# 46

Comuni soci  
(2022)



vs 42 (2021A)

# 409k

Abitanti (2022)



vs 391K (2021A)

- L'Ecuosacco rappresenta un **progetto per la raccolta del secco**, nato nel 2014, con l'obiettivo di ridurre la quantità di rifiuti indifferenziati ed introdurre una tariffa più equa;
- Il Comune fornisce alle famiglie un **numero di sacchi rossi "Ecuosacco" adeguato** ai bisogni stimati dei vari nuclei.
- In caso di necessità di un numero superiore di sacchi (a causa di una ridotta differenziazione del rifiuto), l'utente dovrà acquistarli.
- Nonostante il costo dei nuovi sacchi sia contenuto, tale sistema innesca fin da subito nell'utente una maggiore attenzione alla differenziazione, per non dover acquistare ulteriori sacchi.

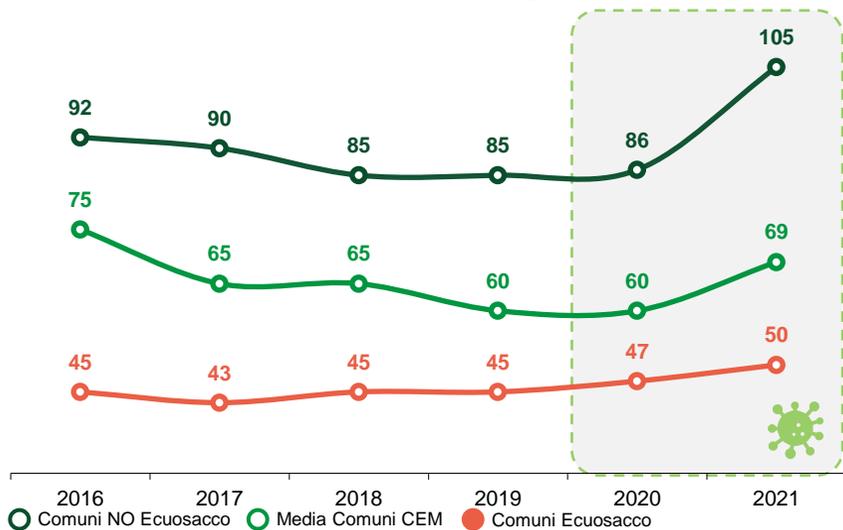
Sacco Blu

Utenze non domestiche (artigiani, negozi, fabbriche)

Sacco Rosso

Utenze domestiche

## Secco pro capite anno (kg/ab anno)



- Negli anni 2020-2021 **l'emergenza sanitaria Covid-19 ha causato effetti negativi sulle raccolte differenziate** porta a porta e sulla distribuzione dei sacchi codificati a causa delle regole di raccolta del periodo di emergenza. Tali effetti sono anche dovuti all'impatto derivante dall'ingresso del Comune di Cologno Monzese (con una popolazione di oltre 47 mila persone).
- Come conseguenza a questa situazione, anche per il 2021, si è confermato un **diffuso peggioramento qualitativo**, ancorché di ridotta entità, delle raccolte.
- Ciò nonostante il grafico dimostra come l'Ecuosacco sia un validissimo strumento per il contenimento della raccolta indifferenziata.



87,1%

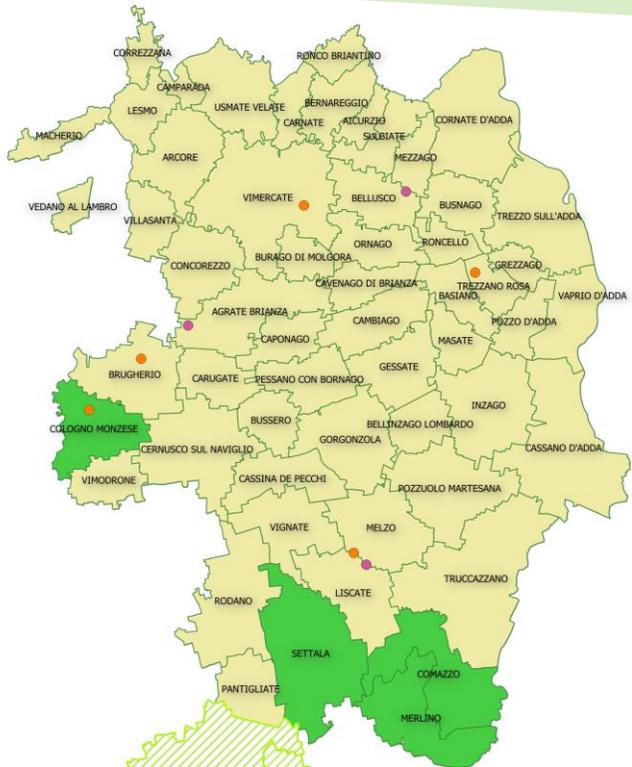
% di raccolta differenziata nei Comuni aderenti al **Progetto Ecuosacco (2022)**  
(vs 73,3% della regione Lombardia e 84,1% dei Comuni CEM)

# A Servizi offerti | Servizi di Igiene Urbana & Ecuosacco (2/2)

Attualmente CEM dispone di **10 cantieri di servizio attivi** per lo svolgimento dell'attività di igiene urbana, di cui **7 a gestione diretta e 3 a gestione ATI**

## Area nord

## Area sud



### Legenda

#### Centri di servizio

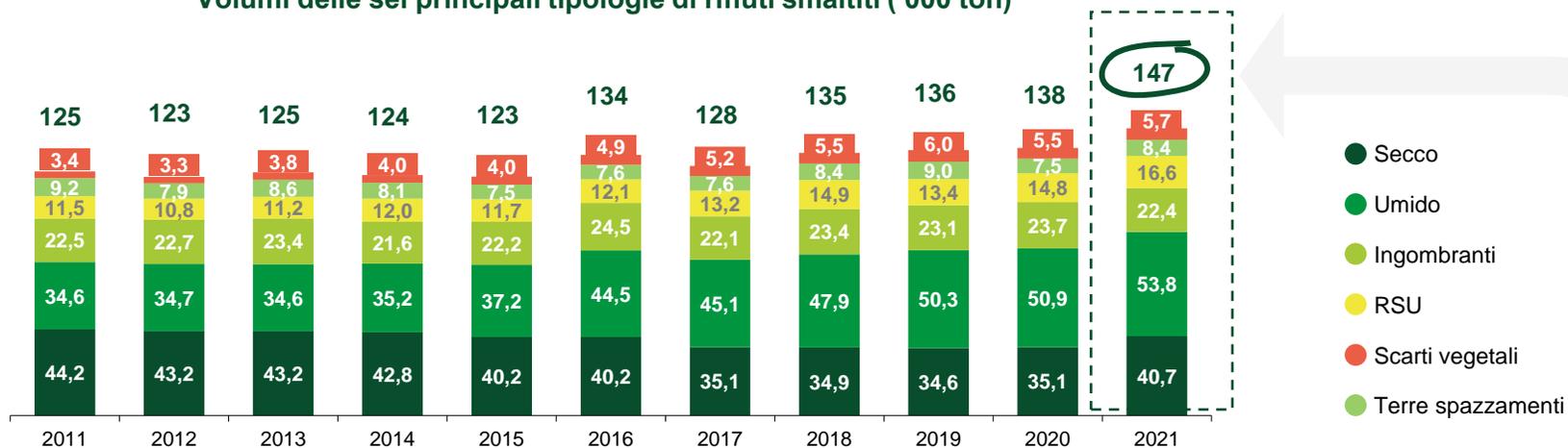
- ATI (3)
- CEM Ambiente (7)

#### Servizi di raccolta differenziata

- ATI (52)
- CEM Ambiente – gestione diretta “in-house” (19)

# B Servizi offerti | Smaltimento rifiuti urbani

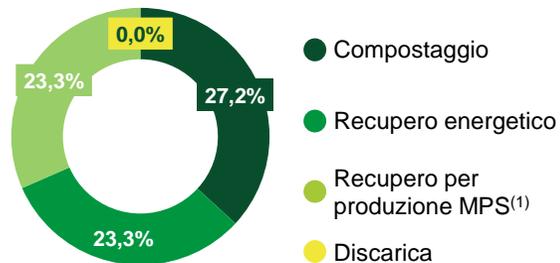
Volumi delle sei principali tipologie di rifiuti smaltiti ('000 ton)



€7,9 mln

Contributo CONAI 2021 distribuito ai Comuni (12,8 €/ab/anno)

Destinazione quantitativi trattati (2021)



287k

Tonnellate di rifiuti raccolti nel 2021

147k Rifiuti smaltiti (principali tipologie)

35k Rifiuti smaltiti (tipologie residuali)

105k Rifiuti valorizzati

(1) Materie Prime Seconde.

# © Servizi offerti | Gestione impianti

## Centro multimateriale ("CMM") di Liscate

- 1
  - Ubicato su un'area di circa **15.000 m<sup>2</sup>** di cui 5.500 m<sup>2</sup> coperti e costituiti da due edifici produttivi e una palazzina uffici.
  - Presso il CMM è attivo un **impianto di lavaggio** delle terre provenienti dallo spazzamento stradale ed aree di **stoccaggio** per rifiuti urbani, RUP e i RAEE.

## Piattaforme ecologiche

- 2
  - Oggi CEM Ambiente gestisce direttamente **56 piattaforme** per la raccolta dei rifiuti (6 delle quali sovra-comunali), di cui 38 di proprietà e 10 in diritto di superficie, cui se ne aggiungono altre 7 (oltre ad un centro ingombranti) gestite da CEM per conto dei Comuni che ne sono proprietari.

## Discarica controllata e capping

- 3
  - Aperta nel 1975 ed **in funzione sino al 1992** (chiusa per esaurimento della capienza). Oggi la discarica di Cavenago è stata **riqualificata** (la bonifica proseguirà per i prossimi 10 anni).
  - Nel 2021 è stata inoltre aggiudicata la gara relativa all'affidamento dei lavori di manutenzione straordinaria del *capping* sulla discarica di Vizzolo Predabissi.

## Campi fotovoltaici

- 4
  - Cavenago: 2 impianti di **produzione di energia elettrica**. **EOS 1** in funzione dal 2007, EOS 2 in fase di allacciamento alla rete.
  - Liscate.
  - Bellusco: installato da ATI.
  - Gorgonzola: in fase di installazione nella nuova Piattaforma Ecologica CEM.

## Staz. di trasferimento di Bellusco-Mezzago

- 5
  - Utilizzata per lo **stoccaggio temporaneo** dei rifiuti provenienti dalla raccolta differenziata.
  - La raccolta e il trasporto delle frazioni di rifiuti sono attualmente eseguite principalmente dalle aziende aggiudicatarie degli appalti.

## Impianto di cogenerazione TurboCem



- 6
  - L'impianto **trasforma il biogas** (contenente circa il 30% di metano) proveniente dalla ex discarica **in energia elettrica** (immessa in rete) e calore. La massima potenza elettrica erogabile dall'intero impianto è pari a **325 kW**.



## Depuratore di percolato

- 7
  - Realizzato nel 1993 per **depurare il percolato** (rifiuto liquido) dell'ex discarica (ca. **80 m<sup>3</sup>/giorno**).
  - I liquami depurati confluiscono alla fognatura comunale di Cavenago e poi al depuratore consortile.



# Principali dati finanziari

- Il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 **include i risultati gestionali e di bilancio conseguiti dalla ex-controllata CEM Servizi S.r.l.**, incorporata nel corso dell'anno. Per gli anni precedenti i dati rappresentati sono relativi al bilancio consolidato includente entrambe le realtà.
- La Società opera, per la quasi totalità del proprio fatturato, verso gli enti Soci.
- Nel 2021 CEM Ambiente ha registrato un **risultato positivo** nonostante il contesto emergenziale legato alla pandemia Covid-19, rispettando e sovraperformando le previsioni di budget.
- Al 31.12.2021 la Società detiene una rilevante quantità di cassa, a disposizione per finanziare possibili futuri investimenti.

**Gli obiettivi strategici di CEM sono rivolti al contenimento delle tariffe ed al perseguimento di politiche volte a ricercare la qualità dei servizi nel rispetto della normativa posta a tutela dell'ambiente, ponendo in secondo piano i consueti indici di redditività aziendale.**

## Solidità patrimoniale 2021

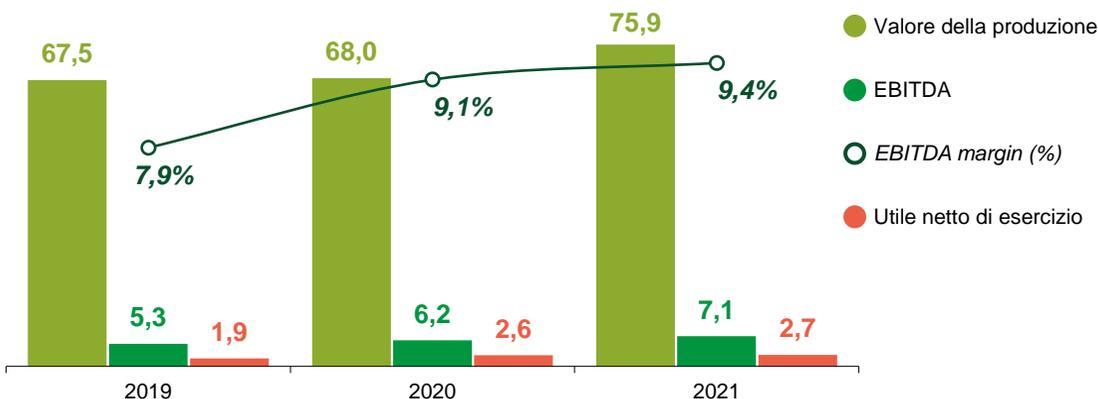
Capitale Investito Netto €35,0 mln

Patrimonio netto €54,8 mln

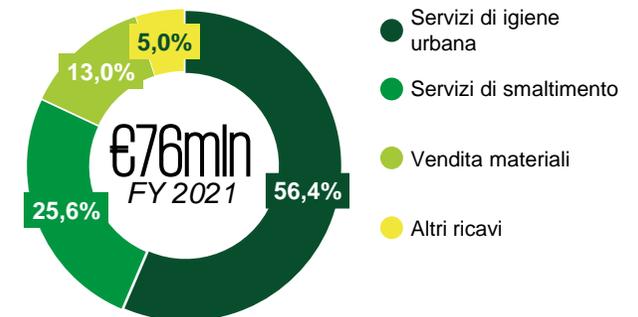
Cassa netta €19,8 mln

## Performance storica

Euro mln



## Ripartizione Valore della produzione 2021



# Driver di mercato | L'evoluzione normativa



## Regolamentazione

1



**Pacchetto UE sull'economia circolare** con 4 direttive in materia di rifiuti

2



**Delibera 18 gennaio 2022 15/2022 di ARERA** "Regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani" e **Regolazione ARERA** (doc. 43/2022/R/rif.)

**Entrata in vigore del D.Lgs. 23 dicembre 2022, n. 201** "Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica"<sup>(1)</sup>



## PNRR



Il Programma **Next Generation EU** è la strategia di ripresa ideata e finanziata dalla Commissione Europea come risposta dell'UE alla crisi pandemica.

Il Programma, di portata e ambizione inedite per l'Europa, prevede **investimenti e riforme** per accelerare la **transizione ecologica** e digitale e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

## Bando in corso



Linea di investimento:  
**M2C1.1.I1.1-  
Linea A**

**€ 1,5 mld**  
(di cui 0,6 per  
linea A)

- **Linea di investimento:** miglioramento e meccanizzazione della rete di raccolta differenziata dei rifiuti urbani.
- **Progetto CEM:** acquisto di distributori automatici di sacchi codificati per frazione indifferenziata e multipack.  
#Comuni coinvolti: **44** - #distributori totali: **101**
- **Status:** richiesti €2,3 mln. Pubblicazione della graduatoria dei soggetti ammessi prevista entro fine gennaio 2023.

# La spinta dell'Unione Europea per lo sviluppo del settore

Il **Pacchetto UE sull'economia circolare, oramai risalente al 2018, include vari obiettivi di sviluppo dell'economia circolare.** Di seguito alcuni riferimenti:

## Il contesto di riferimento

- L'UE produce più di **2,5 miliardi di tonnellate di rifiuti all'anno**. La volontà dei deputati è di spingere i Paesi dell'UE a **(i) incrementare il riciclaggio di alta qualità**, ad **(ii) abbandonare lo smaltimento in discarica** ed a **(iii) ridurre al minimo l'utilizzo degli inceneritori**.
- In linea con l'obiettivo dell'UE di **neutralità climatica entro il 2050** previsto dal *Green Deal*, la Commissione europea ha proposto un **pacchetto di misure per accelerare la transizione verso un'economia circolare**.
- Il pacchetto di direttive sull'economia circolare stabilisce per l'UE **ambiziosi obiettivi di riciclaggio e di riduzione delle discariche per una gestione dei rifiuti più efficiente**.

In tale ambito sono stati definiti alcuni target ambiziosi per tutti i Paesi membri:

### A Riciclo dei rifiuti urbani:

- entro il **2025: >= 55%**;
- entro il **2030: >= 60%**
- entro il **2035: >= 65%**.



**71% Riciclo di materia (2022)**

### B Riciclo dei rifiuti da imballaggi:

- **entro il 2025: 65%**;
- **entro il 2030: 70%**.

Sono previsti obiettivi diversificati per vari materiali.



**81% Riciclo multipack (2022)**

### C Obiettivo vincolante di riduzione dello smaltimento in discarica: entro il 2035 al massimo il 10% del totale dei rifiuti urbani.



**0,04% Smaltimento in discarica (2022)**

**Le misure successive al Pacchetto sull'economia circolare del 2018 confermano la direzione intrapresa dalla Comunità europea di sviluppo di tali attività (senza introdurre modifiche negli obiettivi e nei target prefissati)**

# La recente normativa ARERA | Introduzione

La **Delibera Arera di gennaio 2022** impone l'introduzione di nuove modalità di gestione e monitoraggio delle attività svolte con l'obiettivo di migliorare il servizio di gestione dei rifiuti e far convergere le diverse dimensioni territoriali verso standard comuni ed omogenei a livello nazionale. La normativa, di conseguenza, implica per gli operatori importanti modifiche operative nello svolgimento dei servizi offerti.



## Delibera 18 gennaio 2022 15/2022/R/rif di Arera:

Il provvedimento porta all'adozione del «**Testo unico per la regolazione della Qualità del servizio di gestione dei Rifiuti urbani**» (TQRIF), il quale prevede in particolare l'introduzione di due rilevanti **requisiti di qualità** :

**A** **QUALITÀ CONTRATTUALE**



Un set di **obblighi di qualità contrattuale, minimi ed omogenei** per tutte le gestioni



- Principali attività da gestire**
- a) Attivazione, variazione e cessazione servizio
  - b) Reclami, richieste informazioni e rettifica importi
  - c) Eventuali punti di contatto con l'utente
  - d) Rateizzazioni e rimborsi degli importi non dovuti
  - e) Ritiro rifiuti su chiamata
  - f) Disservizi e riparazioni di attrezzature per raccolta domiciliare

**B** **QUALITÀ TECNICA**



**Standard generali differenziati per schemi regolatori**, individuati in relazione al livello qualitativo effettivo di partenza garantito agli utenti nelle diverse gestioni



- a) Continuità e regolarità del servizio
- b) Sicurezza del servizio

Sostanzialmente già attivate da CEM



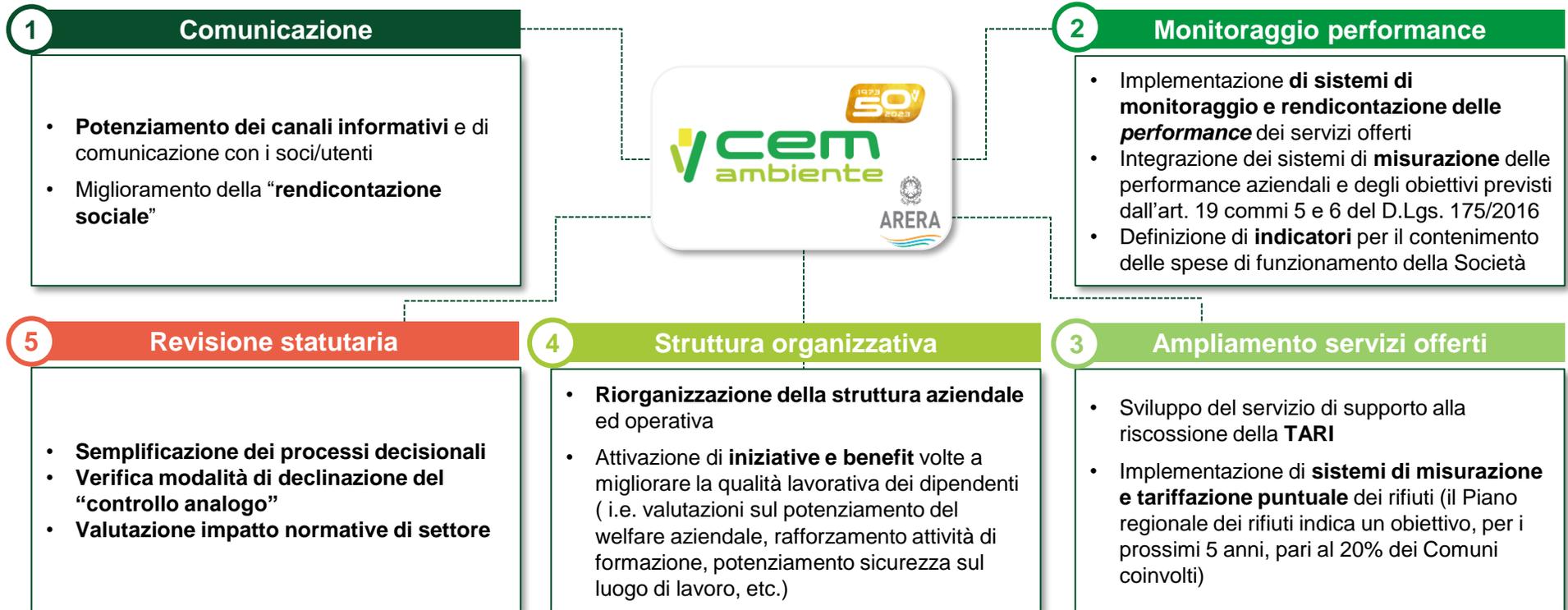
## Documento per la consultazione 29 novembre 2022 643/2022/R/rif di Arera: “**Primi orientamenti per la predisposizione di uno schema tipo di contratto di servizio per la regolazione dei rapporti fra ente affidante e gestore del servizio di gestione dei rifiuti urbani**” ( - attualmente in fase di consultazione - )

Tale regolazione comporterà l'approvazione dello schema tipo di contratto il quale impatterà i nuovi affidamenti oltre che le gestioni in essere, incidendo in particolare sul corrispettivo del gestore e sul tema dell'equilibrio economico finanziario<sup>(1)</sup>.

Nota (1) integrando la regolazione già in essere sui piani finanziari- PEF (metodo MTR e MTR2)

# Strategie ed azioni di CEM

In coerenza con i principi della normativa ARERA, CEM si pone l'obiettivo di assumere un ruolo sempre più attivo sia nella relazione con gli enti soci, sia nella gestione dei servizi offerti. Oltre alla gestione diretta di tutti i servizi di raccolta e trasporto rifiuti (modello *in-house pubblico*), la Società ha intenzione di implementare le seguenti azioni:



la Società, come ha sempre fatto, continuerà a perseguire una gestione improntata sul rispetto della contrattualistica pubblica e delle normative di settore

# Strategie ed azioni di alcuni operatori comparabili

Al fine di meglio definire le strategie che CEM dovrà perseguire nei prossimi anni e comprendere se quelle già operate siano allineate con il mercato di riferimento, si è deciso di analizzare il recente comportamento di un campione di Società similari a CEM.

Le seguenti analisi sono state condotte su un **panel di operatori ritenuti «comparabili»** per attività svolte, in relazione al business gestito da CEM. Naturalmente tra i *player* selezionati vi potranno essere alcuni che risultano gestire un **perimetro di attività e servizi parzialmente differente** rispetto a quello della Società. In particolare si è proceduto ad **un'analisi desk su documentazione reperibile da fonte pubblica** (es. bilanci, siti web, piani industriali, ecc.) rilevando, per ciascun operatore identificato, le **principali strategie deliberate** e le **azioni implementate negli ultimi anni**.

## Operatori comparabili analizzati

**Player 1**

**Player 3**

**Player 5**

**Player 7**

**Player 9**

**Player 11**

**Player 2**

**Player 4**

**Player 6**

**Player 8**

**Player 10**



### 1 CONSOLIDAMENTO ED ESTENSIONE TERRITORIALE

Ampliamento del bacino di utenze servito tramite espansione a nuovi territori



### 2 COLLABORAZIONI ED AGGREGAZIONI

Instaurazione di rapporti di varia tipologia tra gli operatori al fine di sfruttare possibili sinergie, anche cross-servizio



### 3 IMPIANTI ED ARRICCHIMENTO SERVIZI OFFERTI

Gestione di impianti e ricerca del presidio diretto delle attività gestite tramite l'internalizzazione di nuovi servizi



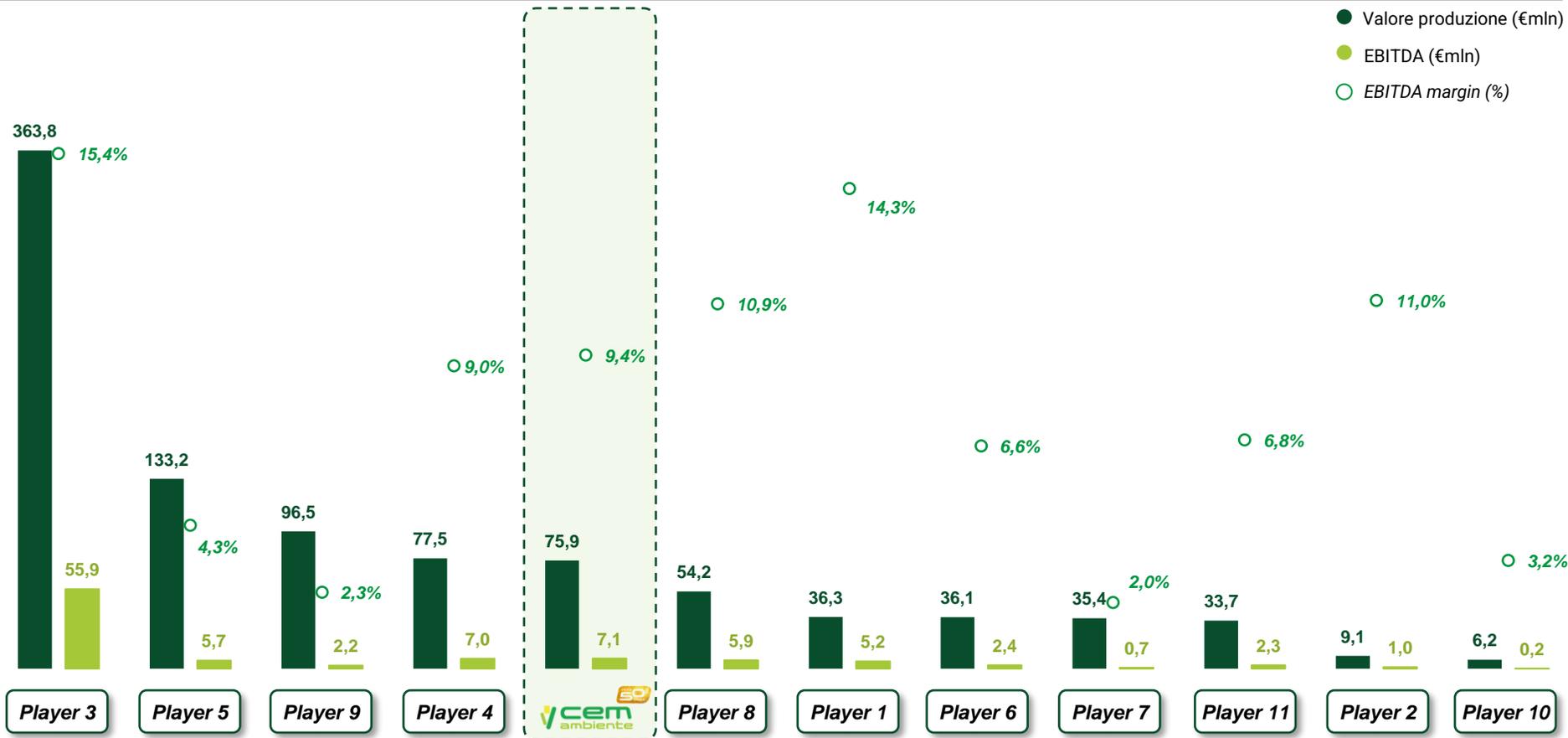
### 4 TARIFFAZIONE PUNTUALE

Introduzione di un sistema di tariffazione basato sull'effettiva quantità e/o qualità del rifiuto conferito dall'utente, grazie alla misurazione puntuale dello stesso

# Operatori comparabili | Performances (1/2)

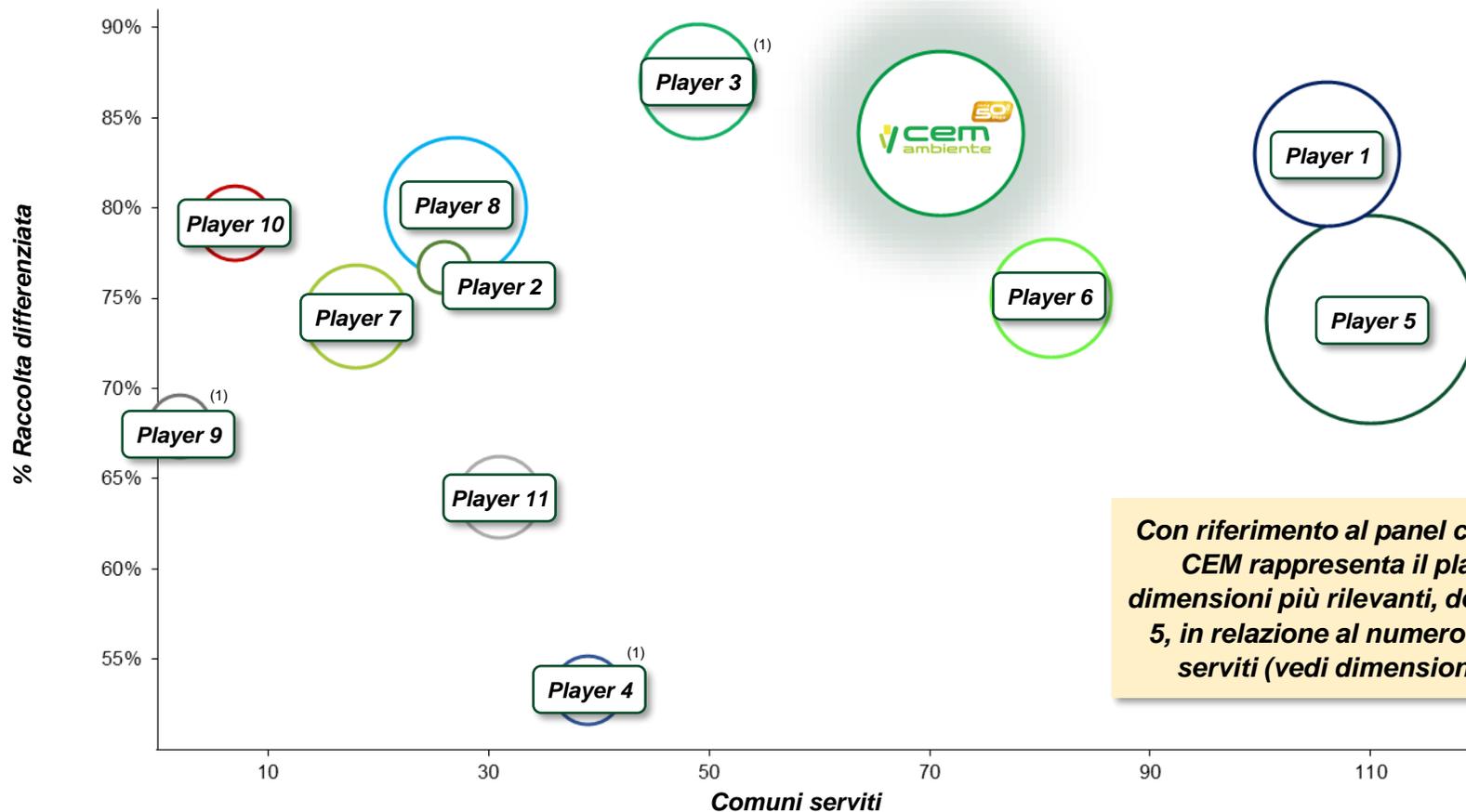
CEM Ambiente rappresenta una Società dimensionalmente rilevante tra le società analizzate.

Nonostante la Società ponga in secondo piano i consueti indici di redditività, a favore di un servizio più economico nei confronti dei Comuni, registra una marginalità in linea alla media riscontrabile dal panel di operatori comparabili considerato.



# Operatori comparabili | Performances (2/2)

Nel grafico sotto riportato la dimensione della bolla è **proporzionale al numero di abitanti serviti**. Sull'asse orizzontale è riportato il numero dei Comuni serviti, mentre su quello verticale la % di raccolta differenziata. **CEM rappresenta uno dei player più performanti sia in termini di numero di utenze servite che in termini di raccolta differenziata.**



**Con riferimento al panel considerato, CEM rappresenta il player con dimensioni più rilevanti, dopo il Player 5, in relazione al numero di abitanti serviti (vedi dimensione bolla).**

Fonte: dati pubblici (i.e company website, bilanci)  
 Note: dati operativi (2021); (1) i dati riportati si riferiscono al 2020

# Strategie e pilastri del futuro piano di sviluppo

In un contesto come quello lombardo caratterizzato dall'assenza di Ambiti Territoriali Ottimali (ATO), il gestore ricopre un ruolo sempre più centrale e di riferimento al fine di uniformare qualità del servizio e tariffazione sul territorio, come richiesto dalla normativa ARERA.



## Modello *in-house* pubblico

- Rafforzamento del modello *in-house* pubblico con l'obiettivo di incrementare la **gestione diretta del servizio di raccolta**, mantenendo in *outsourcing* la sola gestione delle piattaforme ecologiche.



## Espansione territoriale

- Espansione territoriale perseguita attraverso **l'ingresso di nuovi Comuni soci** con l'obiettivo di raggiungere una **popolazione gestita complessiva di circa 734 mila abitanti nel 2026 (+16,0% rispetto al 2021)**.



## Potenziamento dei sistemi di raccolta differenziata (**Ecuosacco**) e **standardizzazione dei servizi erogati**

- Espansione del **progetto Ecuosacco** in un numero sempre maggiore di Comuni e standardizzazione delle procedure gestionali per ottimizzare i servizi erogati.
- Da valutare nel corso del periodo di piano il potenziale sviluppo dei sistemi di misurazione puntuale dei rifiuti e la relativa **tariffazione puntuale**.



## Implementazione del nuovo assetto **organizzativo post fusione**.

- Ottimizzazione dell'integrazione con CEM Servizi S.r.l., acquisita nel 2021.
- Internalizzazione del servizio di raccolta su tutti i Comuni soci (effetto significativo nel 2027).
- Miglioramento della qualità lavorativa (sicurezza sul lavoro, formazione e welfare).



## Investimenti in ambito impiantistico ed **arricchimento servizi offerti**

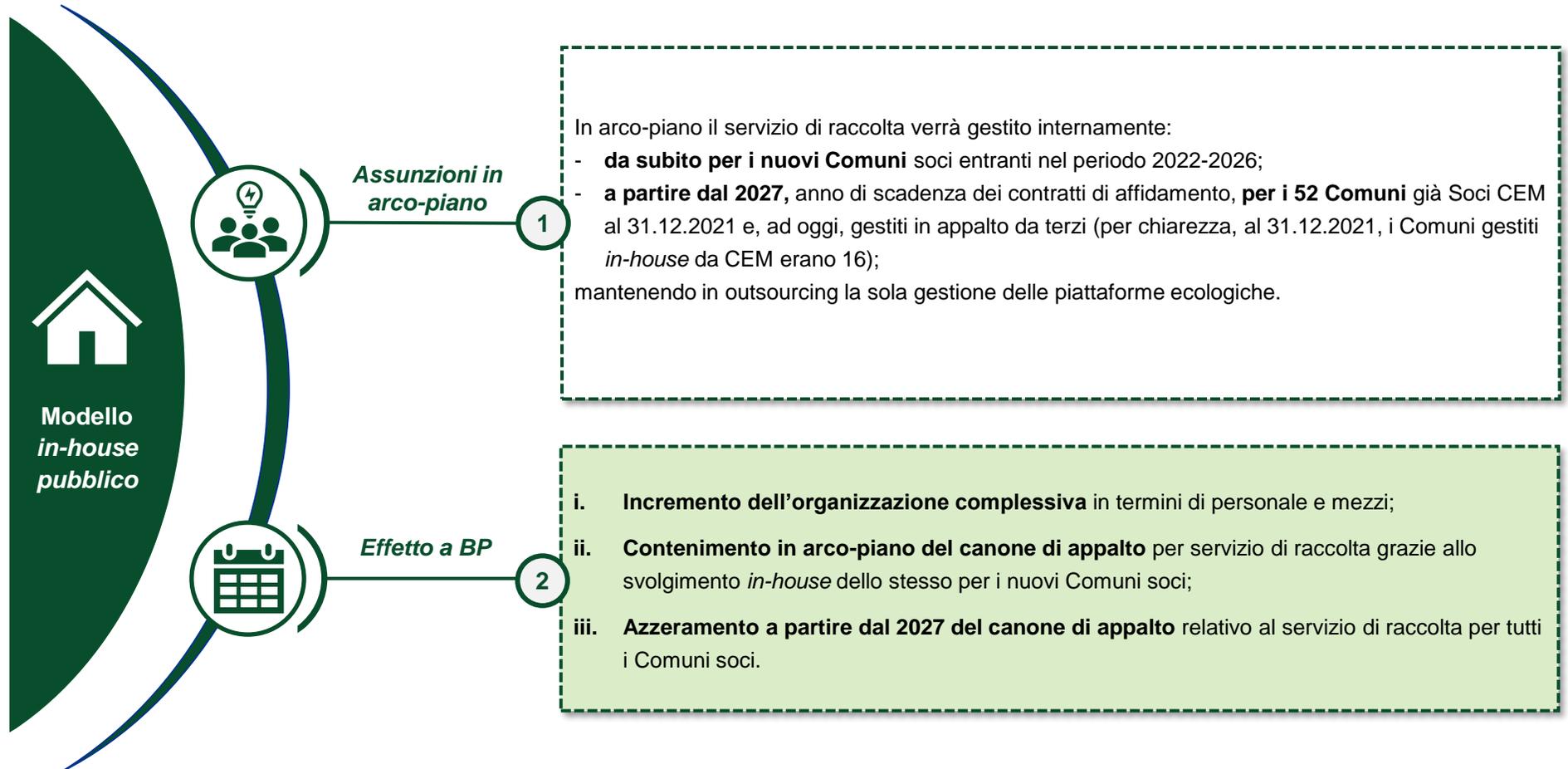
- Valutazione di sistemi per il trattamento della **FORSU** (i.e. impianti di biometano) e sviluppo di nuovi **impianti fotovoltaici**.
- Sviluppo **dei servizi offerti**, nuovi e/o già effettuati (i.e supporto riscossione TARI, raccolta ingombranti etc.).



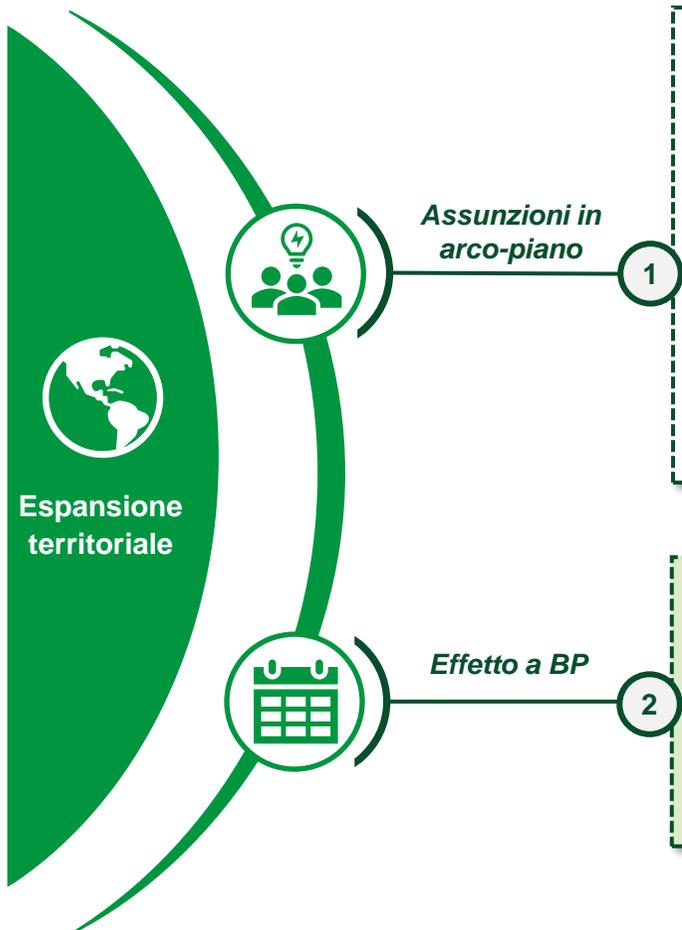
## Collaborazione ed aggregazioni

- Instaurazione di alleanze di varia tipologia in ottica di rafforzamento del posizionamento di CEM sul territorio lombardo.

# 1 Obiettivi operativi | Modello *in-house* pubblico



## 2 Obiettivi operativi | Espansione territoriale

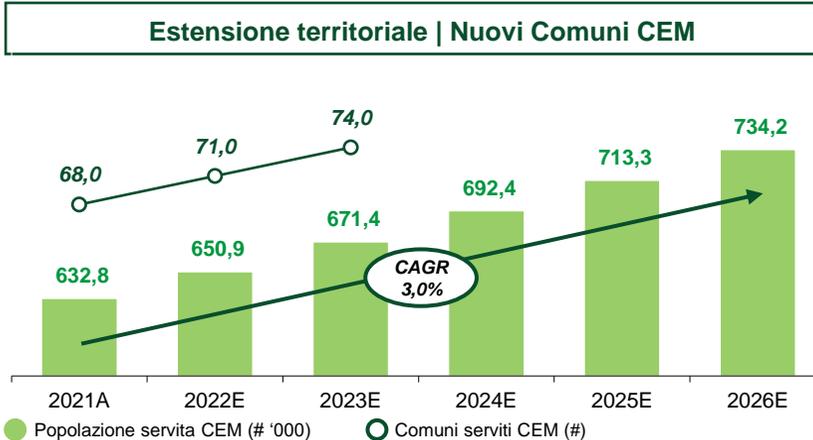


In arco-piano CEM ha l'obiettivo di raggiungere una **popolazione gestita complessiva di circa 734 mila** abitanti nel 2026 (+16,0% rispetto al 2021). In particolare:

- nel **2022** si è registrato l'ingresso di **3 nuovi Comuni** (Borgo San Giovanni, Melegnano, Torrevecchia Pia) e si prevede l'ingresso di altri **3 nuovi Comuni nel 2023** (Mediglia<sup>(1)</sup>, Sordio, Tribiano);
- nel **periodo 2024-2026**, si prevede un incremento della popolazione gestita di **circa 20 mila persone all'anno**, grazie all'ingresso di nuovi Comuni, con alcuni dei quali sono già state avviate delle interlocuzioni.

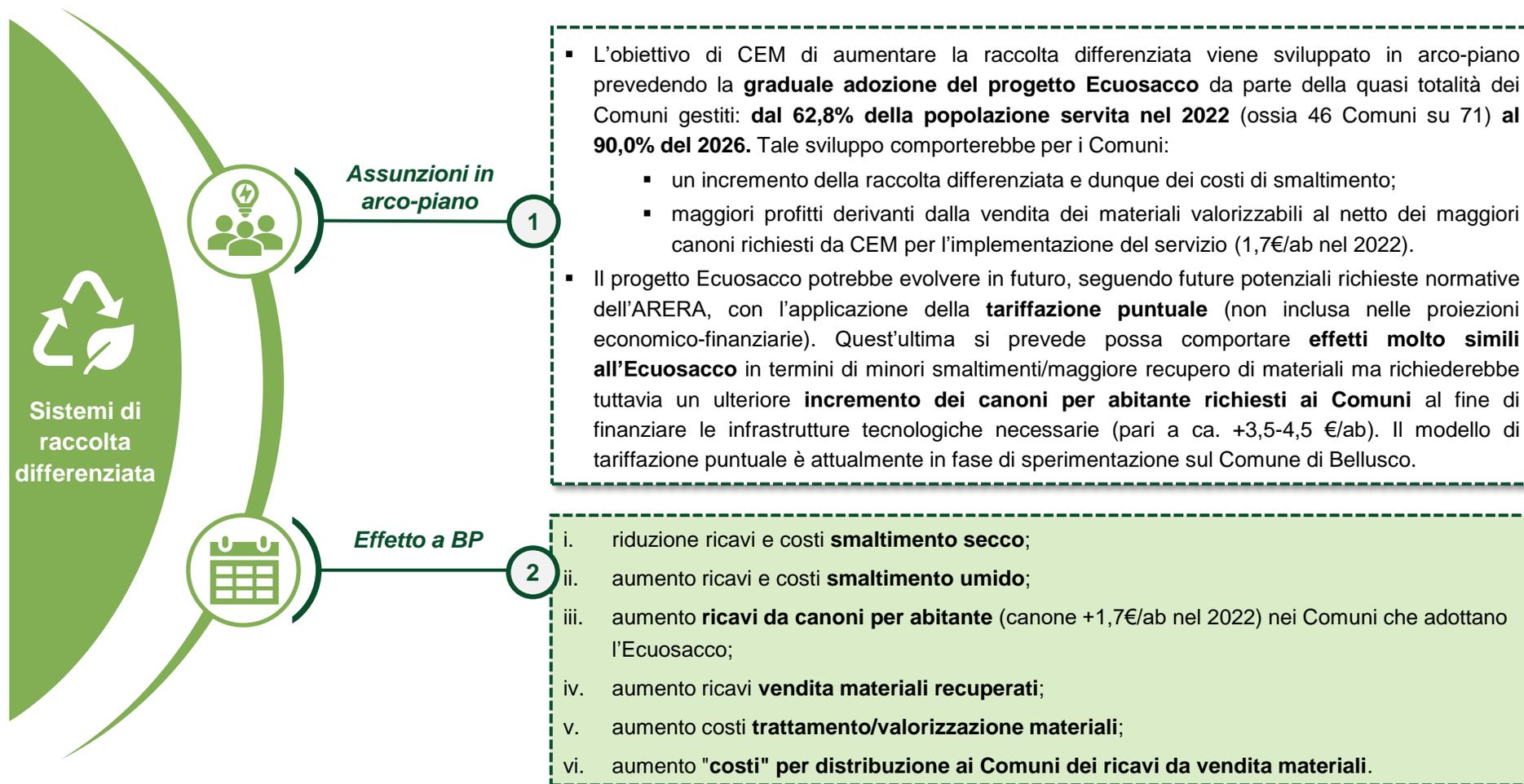
L'incremento del numero di abitanti gestito da CEM è frutto non solo dell'**espansione territoriale** (i.e. ingresso di nuovi Comuni/abitanti) ma anche, in via residuale, da un fisiologico **incremento della popolazione dei Comuni già gestiti** basato su stime ISTAT.

**Incremento del volume di attività** (ricavi e costi) conseguente alla crescita della popolazione gestita da CEM.

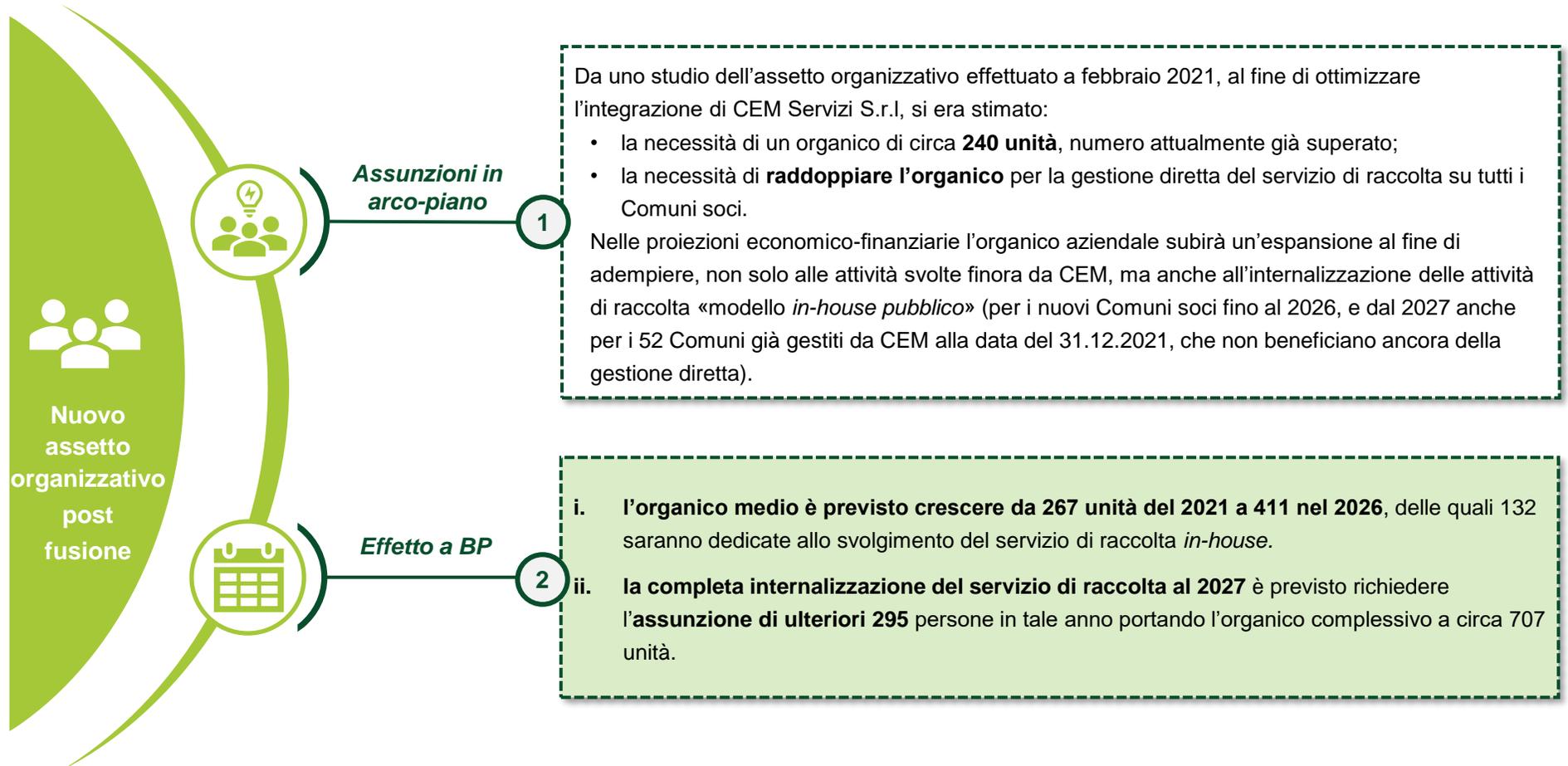


Note: (1) attualmente sono state finalizzate le istruttorie per l'adesione del Comune di Mediglia.

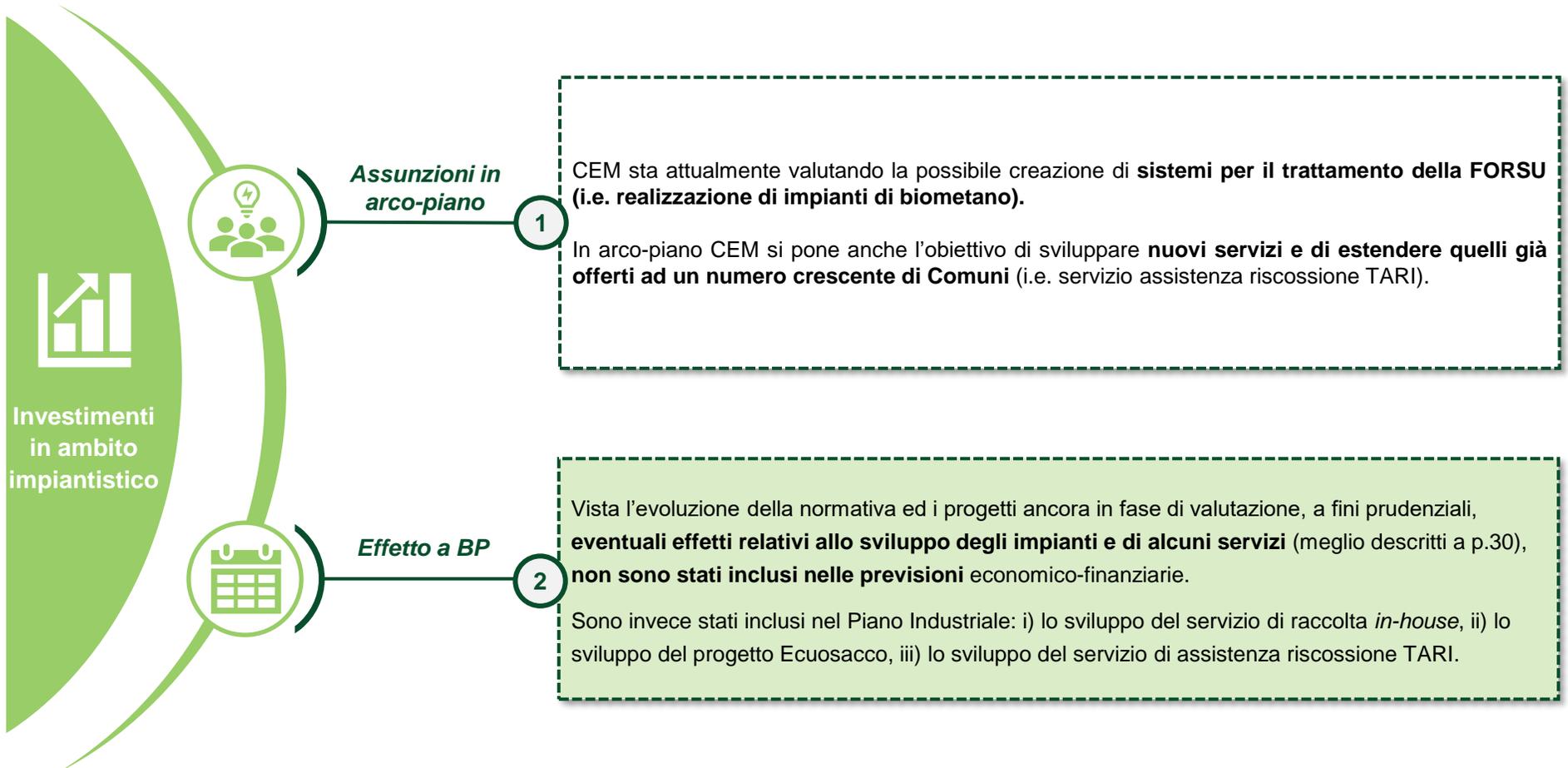
# 3 Obiettivi operativi | Ecuosacco



# 4 Obiettivi operativi | Assetto Organizzativo



## 5 Obiettivi operativi | Investimenti in impianti e servizi



## 5 Obiettivi operativi | Investimenti impiantistici



### Investimenti impianti biometano



Attualmente CEM sta valutando la possibilità di realizzare **impianti di produzione di biogas/biometano**, grazie all'opportunità di sfruttare la frazione umida raccolta (FORSU).

L'ipotesi sarebbe quella di creare Società di nuova costituzione (**new-co**), in collaborazione con altre imprese pubbliche operanti sul territorio, all'interno delle quali CEM deterrebbe una quota di circa il **40% del capitale sociale**. L'iniziativa, ancora in fase di valutazione, richiederebbe un **investimento di circa 40 mln cad.**, da finanziare in parte dai soci, ed in parte tramite indebitamento bancario.

Al momento è in corso la gara per l'affidamento dell'incarico per la redazione del progetto di fattibilità tecnico-economica e progettazione definitiva relativa alla realizzazione di un impianto di trattamento rifiuti organici e produzione biometano presso il **depuratore di Cassano d'Adda** a favore delle società pubbliche Cap Holding, Cem Ambiente e Cogeser.

### Ulteriori azioni in ambito impiantistico

- ① Messa a regime del riqualificato **impianto di Seruso** di selezione dei rifiuti riciclabili, gestione del servizio di separazione ed avvio a recupero delle frazioni valorizzabili (provenienti dalle raccolte differenziate dei rifiuti urbani), e possibile potenziamento delle attività svolte/collaborazioni con soggetti pubblici.
- ② Analisi di una potenziale riqualificazione e gestione del **termo-utilizzatore di Trezzo sull'Adda**, per il quale è stato determinato il progetto da mettere a gara, ancorché pendente il ricorso al TAR.
- ③ Analisi di possibili strategie e partnership pubbliche, volte ad assicurare il **trattamento e la valorizzazione dei rifiuti raccolti** ed avviati a termovalorizzazione.
- ④ Valutazioni preliminari tecnico-economiche ed operative e di potenziali alleanze strategiche con società pubbliche in merito alla possibile realizzazione di **impianti volti alla lavorazione e recupero dei rifiuti differenziati** raccolti (i.e. ingombranti).

### Ulteriori investimenti fotovoltaici



CEM intende proseguire nell'installazione di **impianti fotovoltaici**, sfruttando gli spazi a disposizione sui tetti degli edifici aziendali e dei centri di servizio, al fine di utilizzare l'energia prodotta nei centri stessi ed **in futuro**, potenzialmente, per l'alimentazione di **veicoli elettrici a zero emissioni** dedicati allo svolgimento dei servizi di igiene urbana.

# 5 Obiettivi operativi | Arricchimento servizi



## Servizio assistenza riscossione TARI

Il servizio di assistenza riscossione TARI (i cui effetti sono stati inclusi nelle previsioni economico-finanziarie), è stato adottato da circa il 16,7% della popolazione CEM nel 2022. La quota di adozione è attesa crescere in arco-piano fino a raggiungere il 35,0% nel 2026 (+18,3%).

## Servizio raccolta ingombranti

A gennaio 2023 prenderà avvio il servizio di raccolta ingombranti (adeguamento delibera TQRIF), per il quale si stima un incremento dei ricavi per circa €300k, con una marginalità di circa il 15% (non incluso nel presente Piano Industriale);

Il progetto comporta un investimento di circa €100k nell'anno 2023 (incluso nel presente Piano Industriale).

## Distributori automatici sacchetti

A partire dal 2023, la Società prevede di attivare il servizio di distribuzione automatica di sacchi e sacchetti.

L'iniziativa, comporterebbe a piano un incremento di ricavi per circa €700k, a fronte di maggiori costi di gestione per circa €650k all'anno (non incluso nel presente Piano Industriale), oltre ad un investimento pari a 1.700k negli anni 2023-2024-2025 (incluso nel presente Piano Industriale).

## Servizio numero verde

CEM sta valutando la possibilità di estendere il servizio di numero verde (assistenza TARI e utilizzo software di tracciamento e rendicontazione informazioni) ai Comuni soci.

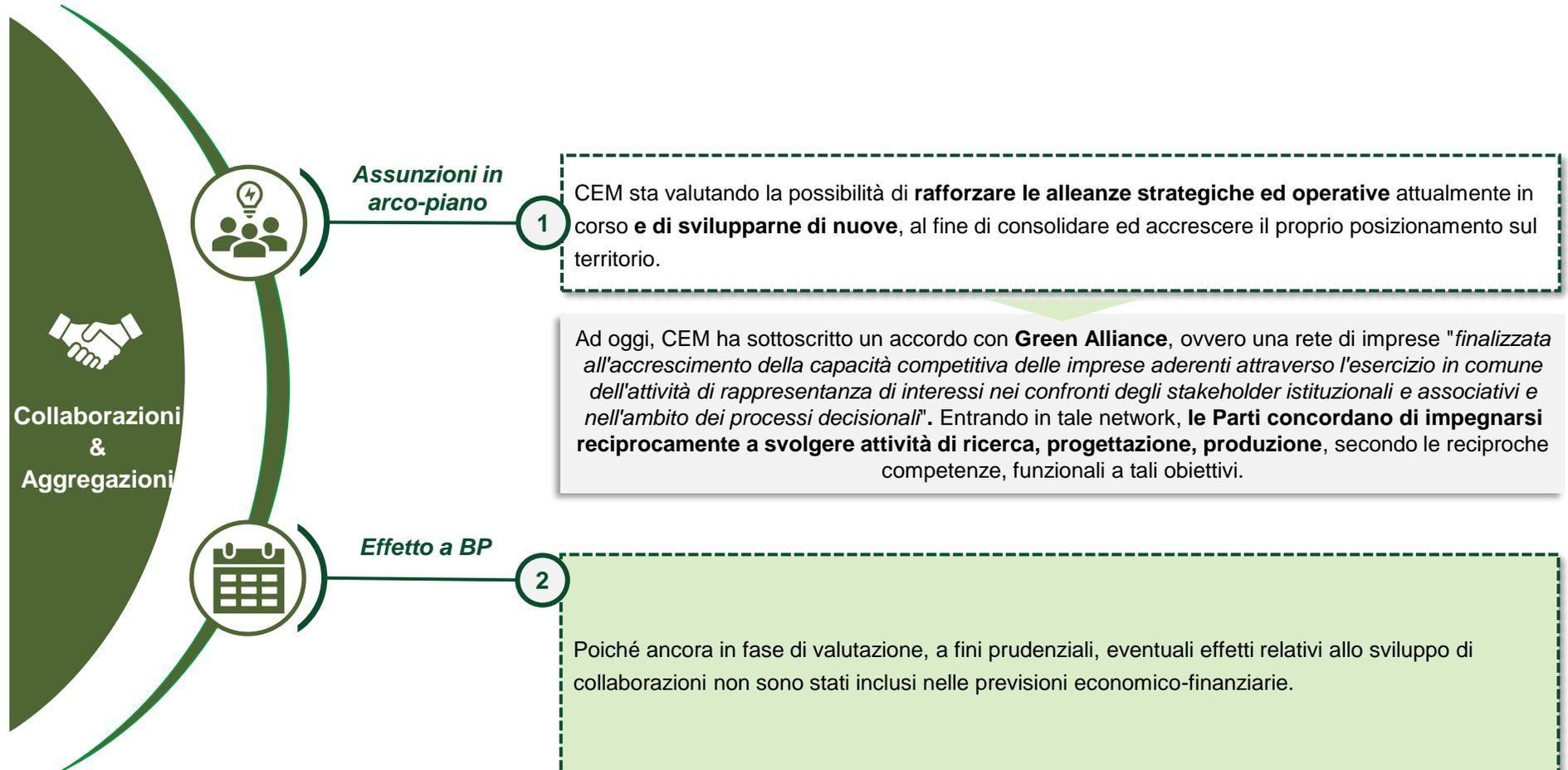
Il servizio comporterebbe un incremento del canone per circa €0,35 ab./anno (non incluso nel presente Piano Industriale).

## Sviluppo centro studi

Obiettivo di attivare un centro studi e di ricerca (con il potenziale rilancio della **Fondazione CEMLab**) che funga da incubatore per progetti in ambito ambientale.

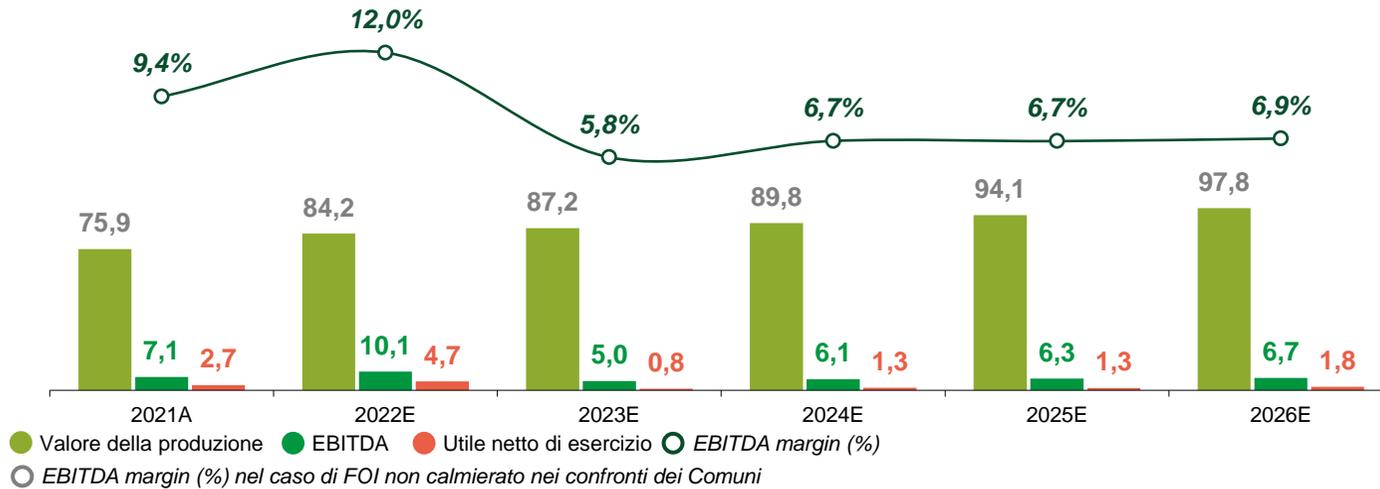
Attualmente CEM ha commissionato al **Politecnico di Milano** uno studio che quantifichi le prestazioni ambientali della Società.

## ⑥ Obiettivi operativi | Collaborazioni & Aggregazioni



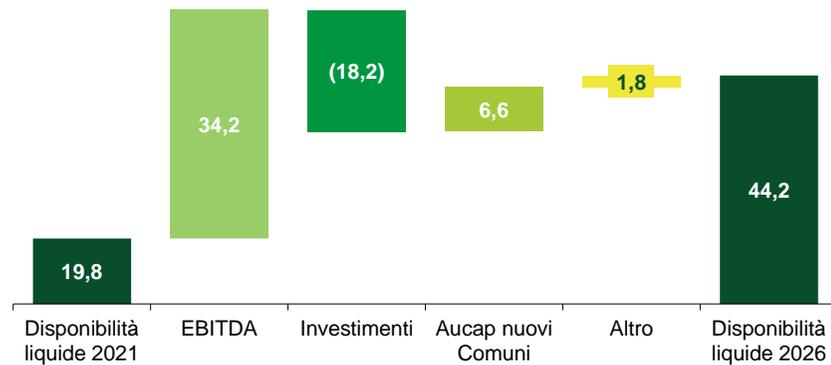
# Piano Industriale

## Overview conto economico prospettico (€mln)

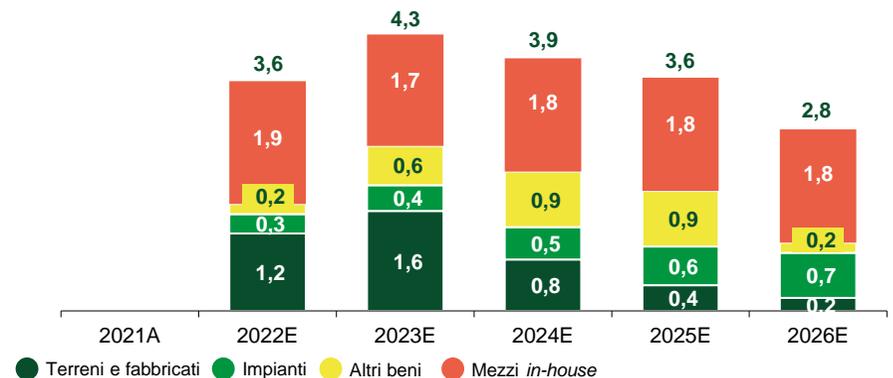


- Nel corso del 2022 CEM ha deciso, in accordo con i Comuni soci, di **calmierare l'effetto sui prezzi** (contrattualmente indicizzati al FOI<sup>(1)</sup>) per i servizi svolti nei confronti degli stessi, incrementandoli solamente del 5,0% per il 2023<sup>(2)</sup>.
- La contrazione di marginalità rappresentata nel grafico tra l'esercizio 2022-2023 è riconducibile a tale effetto, e porterà nel periodo 2023-2026 ad un **risparmio netto per i Comuni pari ad €16,2 mln.**

## Bridge disponibilità liquide (€mln)



## Investimenti (€mln)



Note: (1) Tasso FOI (Indice dei prezzi al consumo per le Famiglie di Operai ed Impiegati); (2) rispetto ad un valore atteso del FOI a dicembre 2022 superiore all'11%.

