

CEM Ambiente S.p.A.

Piano Industriale

2016-2020

(attuazione linee guida presentate in data 25 giugno 2015)

INDICE

I -Quadro generale di riferimento della società pag. 03

Premessa pag. 04

Dati storici essenziali.....pag. 05

Momenti salienti nello sviluppo dei servizi pag. 08

Dati statistici..... pag. 10

Modello di gestione pag. 15

Organigramma pag. 18

Servizi svolti per i Comuni soci pag. 19

Mission pag. 21

Dati economici pag. 23

Vantaggi della gestione assicurata da CEM pag. 24

Il posizionamento di CEM pag. 37

II - Il Piano Industriale di Sviluppo.....pag. 41

Indirizzi ed elementi strategici essenziali.....pag. 42

Prospettive ed estensione dei servizi.....pag. 49

QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO DELLA SOCIETÀ

PREMESSA

Il presente piano è stato formulato esaminando esclusivamente la situazione e le prospettive di sviluppo del gruppo CEM Ambiente S.p.A., non tenendosi conto in nessun modo delle valutazioni in corso di approfondimento relativamente alla ipotesi di fusione con la società Brianza Energia Ambiente S.p.A. di Desio.

Senza che ciò costituisca in alcun modo un orientamento di qualsiasi tipo rispetto alle valutazioni in corso su tale fronte, tutte le indicazioni organizzative, economiche e strategiche contenute nel presente documento sono quindi da riferire ad un quadro di sviluppo in cui il gruppo CEM Ambiente continuerà ad operare in via autonoma.

DATI STORICI ESSENZIALI

CEM Ambiente S.p.A. nasce nel 1973 come Consorzio Provinciale Est Milanese per lo Smaltimento dei Rifiuti Solidi Urbani ed era formato da 48 Comuni.

Nel 1996 si trasforma in consorzio-azienda ed, infine, nel 2003, in società per azioni in attuazione alla disposizione di cui all'art. 35, c. 8, della legge 448/2001.

Nel 2010 la controllata 100% CEM Servizi Srl incorpora CEM Sistemi Srl, consolidandosi quale società operativa di CEM.

Nel corso del 2007 viene perfezionata l'adesione a CEM da parte del Comune di Vimodrone, portando a 49 i soci che, per Statuto, possono essere unicamente i Comuni, le Province, le Aziende Speciali, i Consorzi di Enti locali e le società a totale capitale pubblico.

A seguito di una lunga fase istruttoria, nel corso del 2013 veniva definitivamente acclarata la qualificazione di CEM Ambiente S.p.A. quale so-

cietà *in house* riconducibile all'ambito dei servizi pubblici locali, operandosi conseguentemente una conforme revisione dello Statuto.

Nel 2014, veniva inoltre deliberato un aumento di capitale finalizzato a consentire l'adesione a CEM da parte dei Comuni di Macherio e Vedano al Lambro, successivamente perfezionatosi per Macherio in corso d'anno e per Vedano nei primi mesi del 2015, portandosi a 51 i Comuni soci, per una popolazione servita di circa 475.000 abitanti ed un'estensione di ca. 370 Km².



Nel 2015, infine, la Città Metropolitana di Milano (già Provincia di Milano), ha dato corso all'applicazione della procedura di cui all'art. 3, l. 244 / 2007 come modificato dall'art. 1, c. 569 della l. 147/2013 e dall'art. 2 del d.l. 16/2014, determinando la cessazione della propria partecipazione azionaria costituita da n. 929.824 azioni del valore nominale di € 1,00 cadauna, in ossequio alle richiamate disposizioni volte a rendere effettiva e cogente la dismissione delle partecipazioni ritenute non strategiche. A breve dovrà quindi essere effettuata la liquidazione delle azioni cessate in base ai criteri di cui all'art. 2437-ter, secondo comma, del codice civile, espressamente richiamato, dei cui effetti non si è tuttavia tenuto conto nel presente documento, essendo tuttora in corso di precisazione modalità, tempi e valori della liquidazione.

Alla data attuale sono invece in corso le procedure per dare corso all'ingresso nel capitale sociale dei Comuni di Cernusco Sul Naviglio, Casalmaiocco, Carpiano, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, San Zenone al Lambro e Vizzolo Predabissi e la conseguente estensione del novero dei Comuni serviti, per un bacino ulteriore di circa 60.000 abitanti, che porteranno a 535.000 l'utenza di riferimento della società.

MOMENTI SALIENTI NELLO SVILUPPO DEI SERVIZI

- Anno 1993: realizzazione prima piattaforma ecologica per la raccolta differenziata
- Anno 1994: chiusura definitiva della discarica controllata di Cavenago di Brianza
- Anni 2001/2006: avvio della gestione in forma diretta dei servizi di igiene urbana (raccolta e trasporto rifiuti, spazzamento stradale)
- Anni 2002/2003: avvio sperimentale servizi di riscossione tariffa rifiuti e servizi di supporto alla riscossione TARSU
- Anno 2006: attivazione centro multimateriale di Liscate
- Anno 2007: ingresso del Comune di Vimodrone
- Anno 2008: avvio impianto CEM per il trattamento delle terre da spazzamento stradale
- Anno 2008: completamento centri servizio CEM ed omogeneizzazione delle gestioni attraverso un unico appalto per l'intero territorio di riferimento, con conseguente uniformazione dei costi unitari dei servizi svolti

- Anno 2008: internalizzazione servizi di pulizia manuale in capo alla controllata CEM Servizi
- Anno 2014: completamento della rete di piattaforme ecologiche
- Anno 2014: avvio progetto Ecuosacco per la riduzione della frazione secca indifferenziata
- Anno 2014: ingresso dei Comuni di Macherio e Vedano al Lambro
- Anno 2015: estensione della gestione dei servizi di igiene urbana a tutti i Comuni soci (ultimo affidatario del servizio: Arcore)
- Anno 2015: sperimentazione gestione diretta servizi di pulizia meccanizzata tramite la controllata CEM Servizi (Comuni di Agrate Brianza e Vedano al Lambro)

DATI STATISTICI

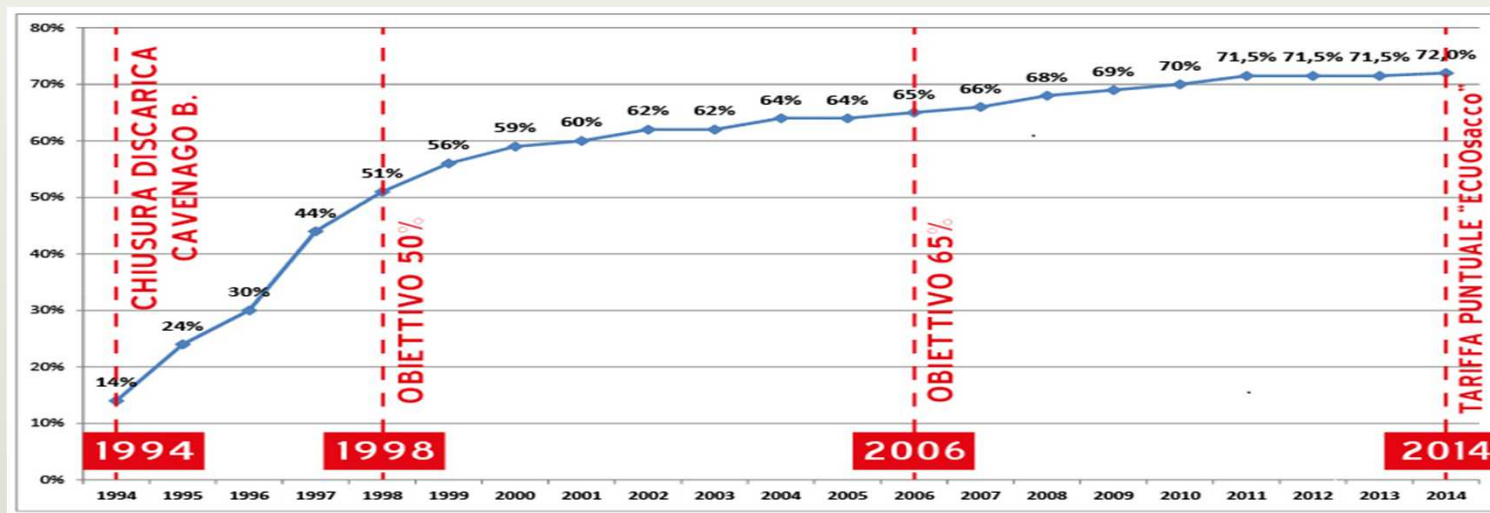
- produzione totale rifiuti: 207.500.000 Kg
- produzione pro capite rifiuti: 1,23 Kg/ab/gg

tipologia rifiuto	Secco	Umido	ingombranti	rsu	scarti vegetali	terre spazzamento	Totale	abitanti
Consuntivo 2008 (ton)	50.933	32.634	11.922	3.233	22.668	8.134	129.524	444.247
Consuntivo 2009 (ton)	48.131	32.259	11.701	3.569	21.400	9.476	126.536	445.139
Consuntivo 2010 (ton)	47.139	33.724	11.528	3.932	22.154	10.329	128.806	450.701
Consuntivo 2011 (ton)	44.191	34.607	11.515	3.446	22.462	9.221	125.442	455.660
Consuntivo 2012 (ton)	43.203	34.722	10.768	3.325	22.699	7.861	122.578	460.110
Consuntivo 2013 (ton)	43.199	34.590	11.234	3.813	23.449	8.638	124.923	459.652
Consuntivo 2014 (ton)	42.799	35.193	11.961	3.996	21.552	8.055	123.556	461.250

Nb: il dato è al netto della gestione provvisoria svolta per il Comune di San Giuliano Milanese e per i Comuni di Macherio e Veduggio al Lambro, entrati nella gestione CEM dal 1° gennaio 2015.

- rifiuti consegnati alle filiere CONAI: 75.774.000 Kg

- percentuale raccolta differenziata (dato medio): 72%



Immobili ed impianti CEM Ambiente S.p.A.

- Sede legale ed amministrativa di Cascina Sofia
- Discarica controllata di Cavenago B.za e relativi impianti (impianto di trattamento del percolato ed impianto di cogenerazione biogas)



- Stazione di trasferimento rifiuti di Bellusco / Mezzago



- Centro multimateriale di Liscate
- n. 3 centri di servizio
nei Comuni di Agrate B.za, Bellusco e Liscate



- Impianto di lavaggio e trattamento
delle terre da spazzamento stradale



- n. 38 piattaforme ecologiche, di cui 19 di proprietà e 17 in diritto di superficie trentennale (di cui, complessivamente, 5 sovracomunali)



- Automezzi ed impianti diversi

Partecipazioni:

- 100% di CEM Servizi S.r.l.
- 2% di Seruso S.p.A.
- 0,4% di Ecolombardia 4 S.p.A.

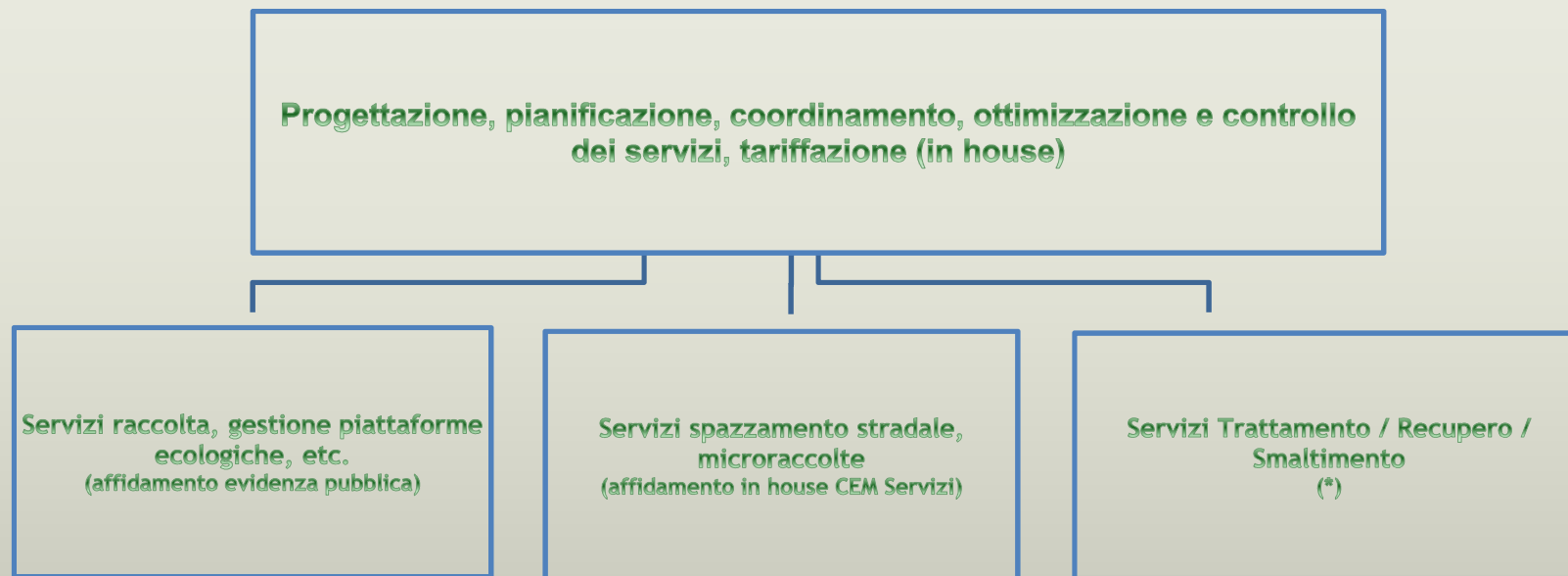
Immobili ed impianti CEM Servizi S.r.l.

- Capannone in leasing sito in Comune di Brugherio
- N. 24 autocarri tipo porter
- N. 2 autocarri tipo daily
- N. 6 autocarri tipo furgone
- N. 2 autovetture
- N. 1 piattaforma aerea
- N. 1 autocarro 35 q.li furgonato
- N. 1 autocarro 50 q.li furgonato



MODELLO DI GESTIONE

CEM Ambiente S.p.A. è una società *in house* che, nel rispetto delle disposizioni che regolano tale modalità di affidamento, svolge i servizi a beneficio dei propri Comuni soci secondo il modello organizzativo di seguito indicato.

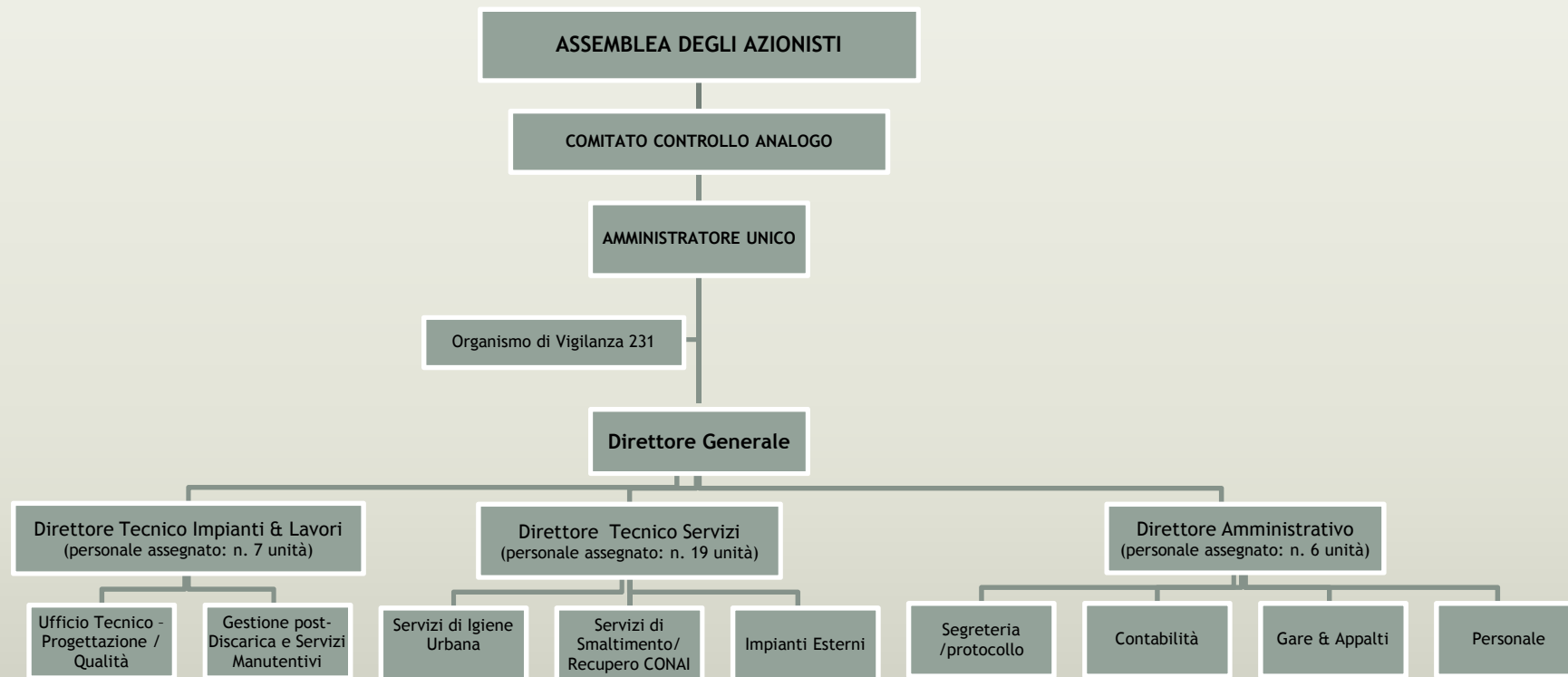


Il bilancio della società è assoggettato a revisione legale da parte di società regolarmente autorizzata ed è inoltre in essere un modello organizzativo 231, la cui verifica è affidata ad uno specifico organismo di vigilanza.

La società è inoltre in possesso delle seguenti certificazioni:

- UNI EN ISO 14001 - 2004
- Registrazione EMAS ai sensi del Regolamento (CE) n. 1221/2009

ORGANIGRAMMA



I SERVIZI SVOLTI PER I COMUNI SOCI

- Servizi di raccolta rifiuti in forma differenziata “*porta a porta*”
- Servizi di spazzamento stradale, manuale e meccanizzato
- Gestione e conduzione della piattaforma ecologiche comunali
- Servizi accessori e complementari (rimozione discariche abusive, servizi spot, etc.)
- Trattamento/recupero/smaltimento dei rifiuti raccolti per via differenziata (secco, ingombranti, residui alimentari, terre da spazzamento stradale, scarti vegetali, RSU, pile ed accumulatori esausti, farmaci scaduti, siringhe, oli e grassi animali e vegetali, oli minerali, contenitori T e/o F e vernici, di RAEE, Toner, inerti, pneumatici, nonché, più in generale, di tutti i rifiuti urbani ed assimilabili
- Gestione riferita alla cessione dei materiali recuperabili (plastica e imballaggi in plastica, carta e imballaggi in cartone, vetro piano e imballaggi in vetro, ferro e imballaggi metallici, imballaggi in materiali poliaccoppiati, legno, etc.)

- Servizi di supporto alla riscossione tariffa rifiuti
- Servizi di spazzamento stradale, manuale e meccanizzato
- Gestione e conduzione della piattaforme ecologiche comunali

MISSION

La mission di CEM Ambiente è quella di garantire ai Comuni soci un insieme integrato di servizi ambientali capaci di rispondere alle specifiche esigenze delle comunità locali, realizzati sulla base di criteri e principi di:

- tutela e sostenibilità ambientale;
- economicità, efficienza, efficacia e qualità;
- contenimento delle tariffe;
- ricerca continua di soluzioni tecnologiche e gestionali innovative;
- disponibilità di una pluralità di soluzioni tecnico-gestionali tali da garantire qualità e continuità al servizio;
- promozione della cultura e della responsabilità ambientale delle comunità locali;
- costruzione di una relazione diretta, stabile, fiduciaria e trasparente sia con i soci sia con i cittadini;
- tempestiva e piena conformità agli standard gestionali previsti dalla normativa vigente.

Coerentemente con la missione, la politica aziendale è ispirata alla sostenibilità (ambientale, economica e sociale) ed al rispetto dei seguenti presupposti operativi:

- massimizzare la raccolta in forma differenziata dei rifiuti prodotti;
- massimizzare il recupero di materia;
- avviare al recupero energetico la frazione secca non differenziata;
- smaltire le parti residuali in condizioni di sicurezza;
- fornire un servizio completo, accurato, con garanzie di continuità e di rispetto dell'ambiente;
- valutare e minimizzare gli impatti ambientali di tutti i processi relativi alle attività svolte;
- minimizzare il traffico veicolare legato al trasporto dei rifiuti, nel rispetto del principio di prossimità degli impianti di trattamento/smaltimento rispetto al territorio di servito;
- presidiare con attenzione il rispetto delle norme vigenti, garantire la tracciabilità completa ed il corretto conferimento dei rifiuti gestiti.
- svolgere un'azione di informazione, sensibilizzazione e formazione della cittadinanza;
- promuovere azioni tese alla riduzione dei rifiuti alla fonte.

DATI ECONOMICI

Si riportano di seguito i dati economici essenziali di riferimento del gruppo CEM Ambiente alla data del 31/12/2014.

BILANCIO CONSOLIDATO	ANNO 2014	ANNO 2013
valore della produzione	€ 54.055.026	€ 55.621.119
patrimonio netto	€ 29.553.936	€ 28.424.985
risultato di esercizio ante imposte	€ 1.420.584	€ 1.763.469
risultato di esercizio netto	€ 791.249	€ 972.925

Conto Economico riclassificato consolidato gruppo CEM Ambiente anni 2012, 2013 e 2014.

Conto Economico Riclassificato	Anno 2012		Anno 2013		Anno 2014	
Ricavi netti	€	53.069.384	€	54.737.761	€	53.131.030
Proventi diversi	€	956.424	€	883.358	€	923.996
Costi esterni	€	46.333.732	€	47.500.999	€	46.572.089
Valore Aggiunto	€	7.692.076	€	8.120.120	€	7.482.937
Costo del lavoro	€	4.981.872	€	4.753.949	€	4.648.855
Margine Operativo Lordo	€	2.710.204	€	3.366.171	€	2.834.082
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	€	2.175.206	€	2.089.729	€	2.077.135
Risultato Operativo	€	534.998	€	1.276.442	€	756.947
Proventi e oneri finanziari	€	110.344	€	150.184	€	174.618
Risultato Ordinario	€	645.342	€	1.426.626	€	931.565
Componenti straordinarie nette	€	158.199	€	336.843	€	489.019
Risultato prima delle imposte	€	803.541	€	1.763.469	€	1.420.584
Imposte sul reddito	€	408.199	€	790.544	€	629.335
Risultato netto	€	395.342	€	972.925	€	791.249

Seguono tabelle sui principali dati riferiti alla capogruppo CEM Ambiente
Conto Economico riclassificato relativo all'ultimo quinquennio.

Conto Economico Riclassificato	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Ricavi netti	€ 46.889.753	€ 47.438.943	€ 51.757.088	€ 54.176.026	€ 53.160.164
Proventi diversi	€ 925.155	€ 941.086	€ 921.558	€ 840.211	€ 908.760
Costi esterni	€ 42.434.486	€ 43.125.957	€ 47.765.118	€ 49.655.889	€ 48.989.885
Valore Aggiunto	€ 5.380.422	€ 5.254.072	€ 4.913.528	€ 360.348	€ 5.079.039
Costo del lavoro	€ 2.440.213	€ 2.565.092	€ 2.573.455	€ 2.541.917	€ 2.678.444
Margine Operativo Lordo	€ 2.940.209	€ 2.688.980	€ 2.340.73	€ 2.818.431	€ 2.400.595
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	€ 2.379.267	€ 2.326.133	€ 2.103.830	€ 2.029.517	€ 2.007.588
Risultato Operativo	€ 560.942	€ 362.847	€ 236.243	€ 788.14	€ 393.007
Proventi e oneri finanziari	€ 129.362	€ 139.853	€ 108.709	€ 150.463	€ 175.701
Risultato Ordinario	€ 690.304	€ 502.700	€ 344.952	€ 939.77	€ 568.708
Componenti straordinarie nette	€ 126.927	€ 202.551	€ 269.734	€ 172.369	€ 431.464
Risultato prima delle imposte	€ 817.231	€ 705.251	€ 614.86	€ 1.111.746	€ 1.000.172
Imposte sul reddito	€ 320.580	€ 380.124	€ 292.787	€ 532.034	€ 463.444
Risultato netto	€ 496.651	€ 325.127	€ 321.899	€ 579.712	€ 536.728

Stato Patrimoniale riclassificato relativo all'ultimo quinquennio. CEM Ambiente S.p.A.

Stato Patrimoniale Riclassificato	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Immobilizzazioni immateriali nette	€ 740.362	€ 606.847	€ 526.522	€ 520.708	€ 485.081
Immobilizzazioni materiali nette	€ 29.355.140	€ 27.838.686	€ 26.500.713	€ 24.900.555	€ 24.602.912
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	€ 2.281.699	€ 2.976.483	€ 3.335.067	€ 2.594.234	€ 2.094.871
Capitale immobilizzato	€ 32.377.201	€ 31.422.016	€ 30.362.302	€ 28.015.497	€ 27.182.864
Rimanenze di magazzino	€ 77.868	€ 370.054	€ 47.634	€ 82.045	€ 131.529
Crediti verso Clienti	€ 11.940.996	€ 12.559.156	€ 13.158.527	€ 18.524.762	€ 15.402.569
Altri crediti	€ 1.617.741	€ 768.549	€ 595.548	€ 846.459	€ 895.938
Ratei e risconti attivi	€ 37.603	€ 23.422	€ 12.331	€ 103.191	€ 73.206
Attività d'esercizio a breve termine	€ 13.674.208	€ 13.721.181	€ 13.814.040	€ 19.556.457	€ 16.503.242
Debiti verso fornitori	€ 14.486.147	€ 15.596.621	€ 18.186.273	€ 18.185.530	€ 17.495.299
Debiti tributari e previdenziali	€ 349.433	€ 386.266	€ 288.269	€ 657.298	€ 401.839
Altri debiti	€ 3.423.475	€ 3.115.046	€ 3.524.236	€ 3.667.820	€ 3.356.927
Ratei e risconti passivi	€ 12.681	€ 7.134	€ 7.910	€ 127.226	€ 92.481
Passività d'esercizio a breve termine	€ 18.271.736	€ 19.105.067	€ 22.006.688	€ 22.637.874	€ 21.346.546
Capitale d'esercizio netto	-€ 4.597.528	-€ 5.383.886	-€ 8.192.648	-€ 3.081.417	-€ 4.843.304
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	€ 474.021	€ 502.680	€ 544.969	€ 608.364	€ 648.4
Altre passività a medio e lungo termine	€ 4.555.297	€ 4.456.473	€ 4.803.412	€ 4.926.588	€ 4.486.911
Passività a medio lungo termine	€ 5.029.318	€ 4.959.153	€ 5.348.381	€ 5.534.952	€ 5.127.795
Capitale netto investito	€ 22.750.355	€ 21.078.977	€ 16.821.273	€ 19.399.128	€ 17.211.765
Patrimonio netto	-€ 26.155.208	-€ 26.480.335	-€ 26.802.233	-€ 27.381.944	-€ 28.256.375
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-€ 2.262.542	-€ 1.816.152	-€ 1.493.769	-€ 1.171.667	-€ 321.707
Posizione finanziaria netta a breve termine	€ 5.667.395	€ 7.217.510	€ 11.474.29	€ 9.154.483	€ 11.366.315
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-€ 22.750.355	-€ 21.078.977	-€ 16.821.273	-€ 19.399.128	-€ 17.211.767

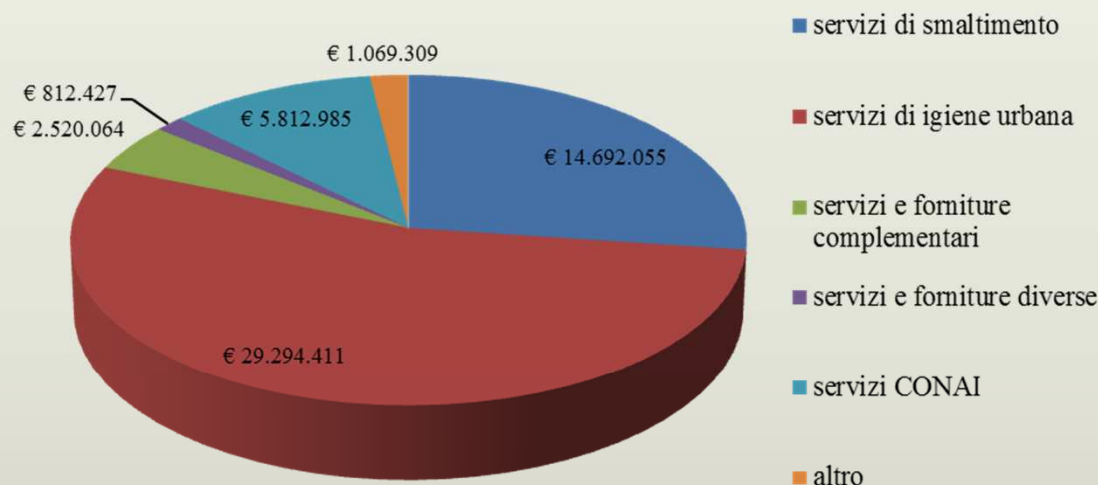
Posizione finanziaria relativa all'ultimo quinquennio.

CEM Ambiente S.p.A.

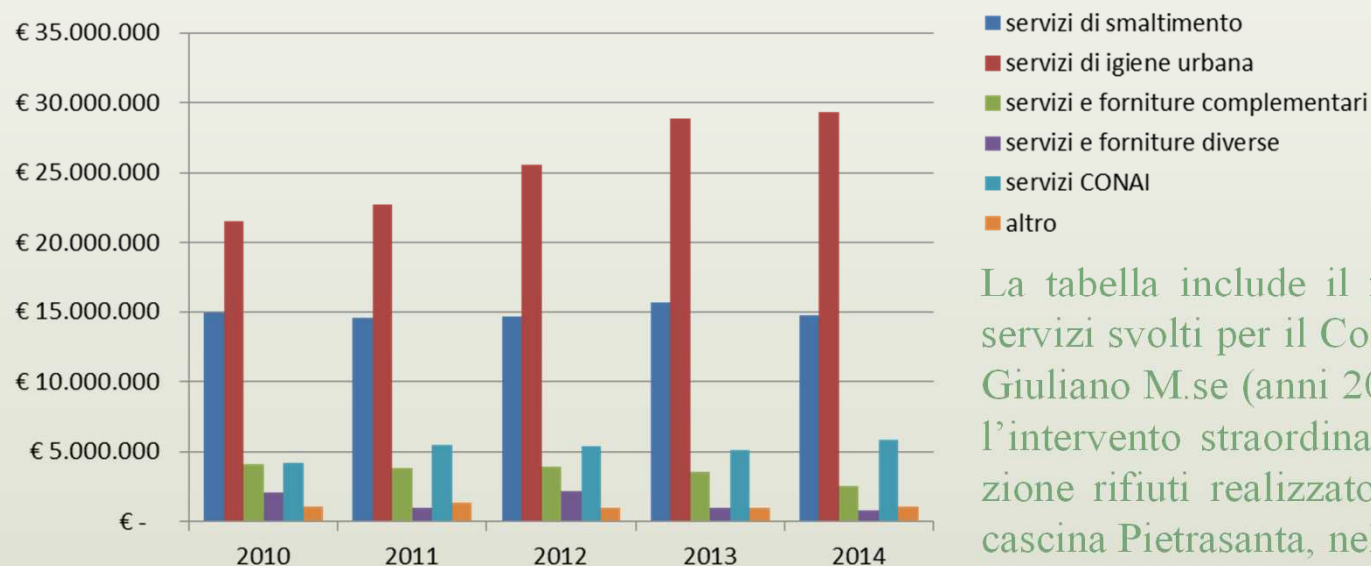
Posizione Finanziaria	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Depositi bancari	€ 3.091.619	€ 5.659.429	€ 8.829.008	€ 6.498.778	€ 6.728.743
Denaro e altri valori in cassa	€ 2.719	€ 2.277	€ 1.322	€ 2.467	€ 1.749
Disponibilità liquide ed azioni proprie	€ 3.094.338	€ 5.661.706	€ 8.830.330	€ 6.501.245	€ 6.729.592
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	€ 3.065.600	€ 2.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 5.500.000
Debiti verso banche (quote a breve di finanziamenti - entro 12 mesi)	€ 290.028	€ 330.636	€ 306.467	€ 322.195	€ 321.707
Debiti verso altri finanziatori (entro 12 mesi)	€ 202.515	€ 113.560	€ 49.134	€ 24.567	-
Debiti finanziari a breve termine	€ 492.543	€ 444.196	€ 355.601	€ 346.762	€ 321.707
Posizione finanziaria netta a breve termine	€ 5.667.395	€ 7.217.510	€ 11.474.729	€ 9.154.483	€ 11.907.885
Debiti verso altri finanziatori (oltre 12 mesi)	€ 167.682	€ 49.134	-	-	-
Quota a lungo di finanziamenti	€ 2.094.860	€ 1.767.018	€ 1.493.769	€ 1.171.667	€ 863.27
Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine	-€ 2.262.542	-€ 1.816.152	-€ 1.493.769	-€ 1.171.667	€ 863.277
Posizione finanziaria netta	€ 3.404.853	€ 5.401.358	€ 9.980.960	€ 7.982.816	€ 11.040.408

Nella tabella che segue sono invece riportati i dati macro relativi alla scomposizione dei ricavi riferiti al 2014 per tipologia dei servizi svolti dalla capogruppo CEM Ambiente.

Il grafico include i significativi ricavi della gestione straordinaria svolta per il Comune di San Giuliano Milanese nel periodo 2012/2014, per un fatturato di ca. € 5 mln, di cui 3,4 per servizi igiene urbana e € 1,5 per smaltimenti.



Di seguito si riporta l'andamento delle linee di fatturato per tipologia dei servizi svolti dalla capogruppo nell'ultimo quinquennio.



La tabella include il fatturato dei servizi svolti per il Comune di San Giuliano M.se (anni 2012 -2014) e l'intervento straordinario di rimozione rifiuti realizzato a Cassano, cascina Pietrasanta, nel 2013.

Nota: l'incremento del fatturato per servizi di igiene urbana è in linea con la progressiva presa in carico del servizio per i Comuni di Trezzo S/Adda (2010), Pozzo d'Adda e Truccazzano (2011) e Cassano d'Adda (2013), che già avevano affidato a CEM la gestione dei servizi di smaltimento. Con il conferimento del servizio da parte del Comune di Arcore, avvenuto nel 2015, CEM Ambiente ha infine preso in carico la gestione dei servizi di igiene urbana per tutti i Comuni soci.

VANTAGGI DELLA GESTIONE ASSICURATA DA CEM

Il modello di gestione adottato da CEM Ambiente S.p.A. si è affermato sul territorio di riferimento dei Comuni soci in maniera progressiva, ponendosi allo stato attuale come una formula tale da garantire una serie di vantaggi competitivi particolarmente apprezzati dai Comuni.

Il perseguimento di questi vantaggi è insito peraltro nel modello di affidamento posto a base dell'*in house provinding*, costituendo le fondamenta degli obiettivi strategici assegnati dai soci all'organo di amministrazione.

- Il primo di questi vantaggi è certamente nell'accentramento del ruolo del soggetto deputato ad organizzare e controllare il servizio in capo alla società *in house*, con evidente alleggerimento del ruolo e delle competenze dell'ufficio ecologia dei Comuni che potrà quindi concentrare le proprie risorse su altri progetti, demandando a CEM, quale sorta di articolazione organizzativa dell'ente specificamente specializzata nella gestione delle problematiche riferite ai servizi di igiene urbana, la gestione del servizio e la progettazione di nuovi servizi e/o di migliorie a quelli in essere.

- Vantaggio strettamente correlato a tale formula di gestione è quello relativo la certezza dei conferimenti di tutte le frazioni di rifiuto, garantita dalla società ai Comuni soci, competendo alla stessa l'individuazione degli impianti, le verifiche sulle autorizzazioni, il controllo sulla correttezza dei flussi e la verifica dei prezzi, il tutto con onere assunto a proprio carico nell'ambito delle tariffe approvate dall'Assemblea unitamente al budget di previsione annuale.
- Corollario di questa impostazione è l'omogeneizzazione dei servizi sul territorio, effettivamente conseguita in questi anni di gestione associata, cui corrispondono altresì dei costi unitari uguali per tutti i Comuni soci a parità di servizi erogati.
- Altro elemento qualificante della gestione CEM riguarda il livello di servizio complessivamente erogato a beneficio dei Comuni soci unitamente all'articolazione dello stesso con riferimento ai diversi aspetti correlati alla gestione dei servizi di igiene urbana, nonché - in senso lato - della tutela ambientale. Il tutto a fronte di un costo complessivo tra i più bassi tra quelli rinvenibili a livello locale e nazionale, come più oltre diffusamente evidenziato.

- Allo stesso modo, particolarmente indicativo dell'approccio di servizio riservato ai Comuni soci si rinviene nella continua ricerca di soluzioni innovative relativamente alla gestione dei rifiuti e dei servizi erogati, nonché degli aspetti di più stretta complementarietà a questi, quali i progetti sulla mobilità sostenibile o sulle energie rinnovabili, etc.
- In tale ottica, particolarmente qualificante è la politica di contenimento delle tariffe praticate ai soci che, unitamente all'obiettivo di sostanziale pareggio del bilancio, ha consentito negli ultimi anni una progressiva riduzione delle stesse tariffe, come da seguente prospetto:

Raffronto TARIFFE 2012 - 2015 - € / tonn (iva inclusa)				
tipologia rifiuto	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015
Secco da r.d.	139,59	134,2	125,4	119,90
Umido da r.d.	109,45	106,15	106,15	106,15
Ingombranti	144,93	141,9	141,9	139,70
RSU	198	198	198	198,00
Verde	35,2	35,2	35,2	35,20
Terre spazzamento	93,50	88	85,8	83,60
RUP ¹ (tariffa ad abitante)	€ 0,605 / ab.	€ 0,605 / ab.	€ 0,649 / ab.	€ 0,825 / ab.
RAEE ² (tariffa ad abitante)	€ 0,385 / ab.	€ 0,385 / ab.	€ 0,330 / ab.	=
Toner ³	=	=	=	=
T e/o F ³	2,64	2,64	2,64	2,64
Vernici ³	1,485	1,485	1,485	1,485
Inerti	9,35	10,45	10,45	10,45

1 pile esauste, farmaci scaduti, siringhe, oli e grassi animali e vegetali

2 frigoriferi, televisori/monitor, tubi catodici e neon

3 tariffe riferite al kg conferito e non alla tonnellata

Tale riduzione - a parità di quantitativi trattati per le sei principali tipologie di rifiuto (riferimento conferimento 2014) - **ha determinato nell'arco di un quattro anni un risparmio per i soci per oltre 3,3 milioni di euro complessivi:**

Risparmio conseguito nel 2012	€ 220.000
Risparmio conseguito nel 2013	€ 685.000
Risparmio conseguito nel 2014	€ 1.075.000
Risparmio atteso per il 2015	€ 1.350.000

- Ancora, un elemento di forte caratterizzazione della gestione CEM, tale da determinare un elemento di assoluto rilievo, riguarda la percentuale di raccolta differenziata garantita dalla gestione CEM, stabilmente assestata nel dato medio corrispondente al 72% dei rifiuti raccolti, con picchi di oltre l'80%, percentuale destinata ad ulteriormente incrementarsi in relazione allo sviluppo del progetto Ecuosacco, finalizzato alla riduzione della frazione indifferenziata residuale.

- A tale proposito si evidenzia, quale elemento di assoluta eccellenza, il raggiungimento di una percentuale di raccolta differenziata di circa l'80% (con un incremento di oltre il 5% rispetto al passato) nei Comuni in cui è stato attivato e messo a regime il progetto Ecuosacco.
- E ancora, nella stessa ottica si evidenziano gli importanti risultati assicurati ai Comuni soci nell'ambito della gestione dei materiali recuperabili ceduti da CEM alle filiere CONAI e/o a libero mercato per conto dei Comuni soci, beneficiari dei contributi come da seguente tabella:

.		2014	2013	2012	2011	2010
ricavi totali distribuiti	€	4.610.924 €	3.790.288 €	3.573.151 €	4.336.383 €	3.243.884
ricavi distribuiti € / abitante / anno	€	10,40 €	8,58 €	9,00 €	9,90 €	7,49

Nb. Il totale riferito agli anni 2012, 2013 e 2014 comprende anche la gestione svolta per il Comune di San Giuliano Milanese.

- Anche sul fronte della gestione del post-discarica, mentre si evidenzia

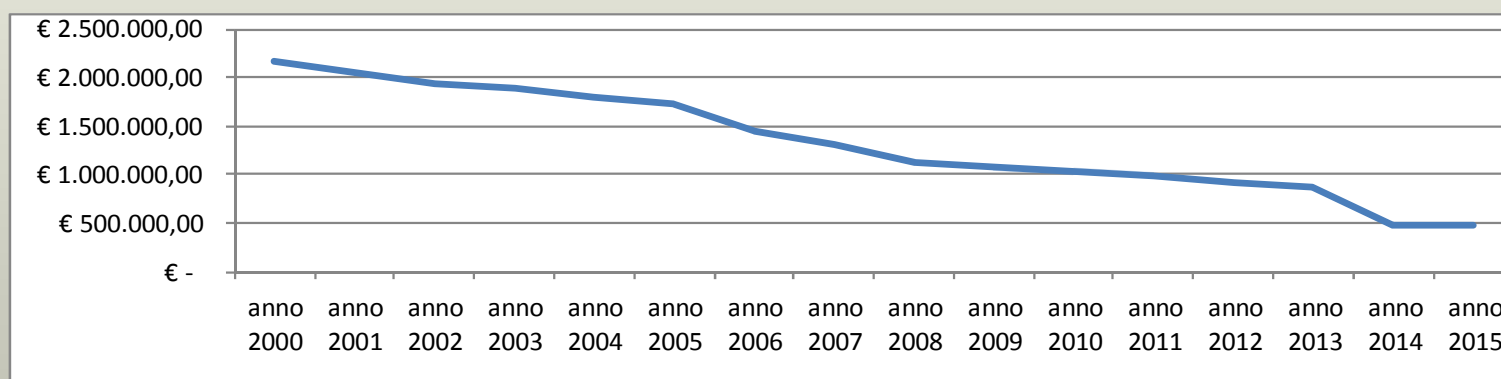
l'efficienza e l'efficacia degli interventi effettuati dal CEM per garantire la piena salvaguardia del sito dal punto di vista ambientale, si rimarcano altresì i positivi elementi riscontrabili a livello di economicità della gestione.

Da una parte, infatti, proseguono gli interventi preordinati alla sistemazione finale delle aree, per cui sono in corso di realizzazione gli interventi di *capping* finale e di risagomatura finalizzati a completare l'impermeabilizzazione dei terreni in vista della conseguente sistemazione a verde, il tutto a valere sul «fondo ripristino ambientale» che, al 30 giugno scorso vantava ancora una disponibilità di oltre € 24 mln.

Considerato che dalle stime disponibili sono programmati ulteriori interventi di l'impermeabilizzazione per circa € 300mila entro l'anno e per € 600mila per il 2016, si evidenzia come alla fine del 2016 rimarranno disponibili sul fondo circa 1,5 mln per realizzare gli interventi di sistemazione finale a verde ed i correlati interventi di smantellamento impianti / riqualificazione delle aree (al netto degli eventuali interventi da realizzare sul primo lotto di discarica, tuttora da verificare).

Per quanto riguarda, invece, la gestione ordinaria del post-discarica, finalizzata al mantenimento in esercizio dell'impiantistica, alla realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria, alla depurazione del percolato, all'estrazione ed utilizzo energetico del biogas, etc., si evidenzia la progressiva riduzione dell'economico annualmente gravante sugli enti soci che avevano condiviso la gestione dell'impianto, il tutto come si evince dall'allegato grafico, precisandosi che la prosecuzione di tali attività a carico del CEM è stata formalizzata dall'Assemblea in sede di conferma degli obblighi convenzionali verso i Comuni su cui insiste la discarica per il periodo 2014-2023.

Andamento costi di Gestione post discarica

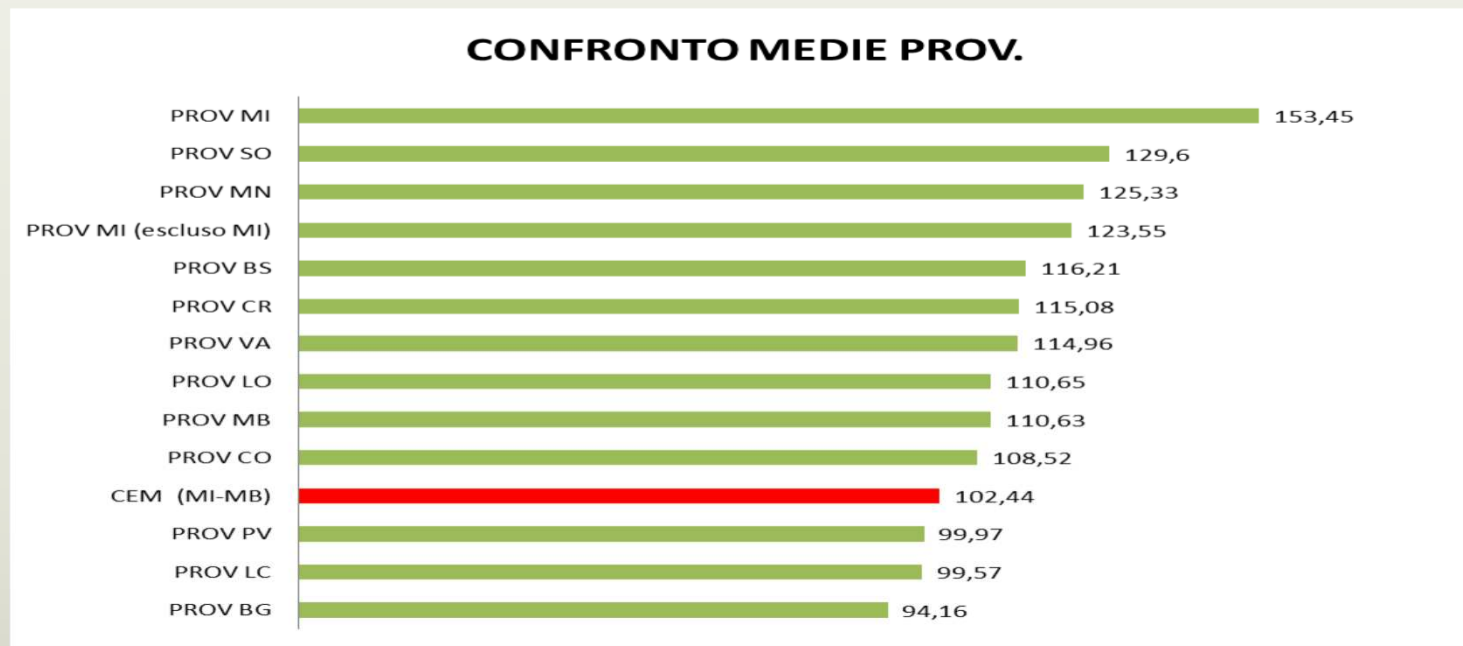


IL POSIZIONAMENTO DI CEM AMBIENTE S.P.A.

Nel corso del 2014 è stato commissionato uno studio a SDA Bocconi per verificare la bontà del modello di gestione assicurato da CEM Ambiente in rapporto anche ai risultati ottenuti da società assimilabili a livello di servizi offerti e bacino servito, sulla base di indicatori ad hoc in grado di misurare le performance ambientali ed economiche.

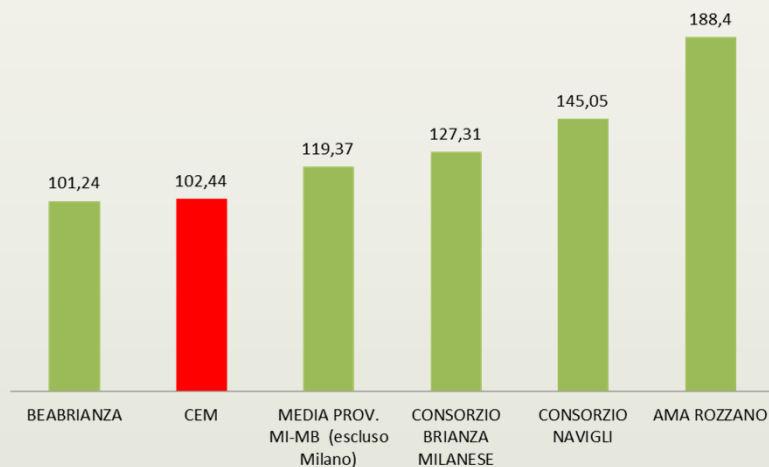
Lo studio, monitorando le ricadute ambientali (ed economiche collegate) delle iniziative che la società ha sviluppato e che promuove sul territorio, ha permesso di evidenziare *«l'elevato livello sia quantitativo che qualitativo dei servizi offerti da CEM»* confermando nel modello di gestione adottato da CEM un *«modello di gestione integrato che persegue, con un rapporto qualità/costi elevato, l'obiettivo della maggiore sostenibilità del proprio territorio»* e tale da garantire ai Comuni soci un costo medio dei servizi particolarmente basso a livello regionale ed inferiore ai dati medi riferiti alle Province di Milano e Monza e Brianza sulle quali insistono i Comuni soci.

Seguono alcune *slides* tratte dallo studio che bene sintetizzano le evidenze dello studio.



Nb.: nello studio, visti i limiti connessi all'impossibilità di reperire informazioni puntuali circa le diverse voci di costo all'interno dei piani finanziari dei comuni, l'analisi dei costi è stata approfondita con alcuni dati riferiti all'anno 2012 sulla base dei dati ufficiali di Arpa Lombardia, mentre per meglio comprendere il contesto generale sono stati riportati anche alcuni focus a livello regionale e provinciale. I dati di costo si riferiscono a valori euro abitante anno comprensivi di IVA e al netto dei ricavi CONAI. I dati riferiti a CEM sono al netto dei costi di gestione post scarica.

CONFRONTO BACINI PROV. MI-MB

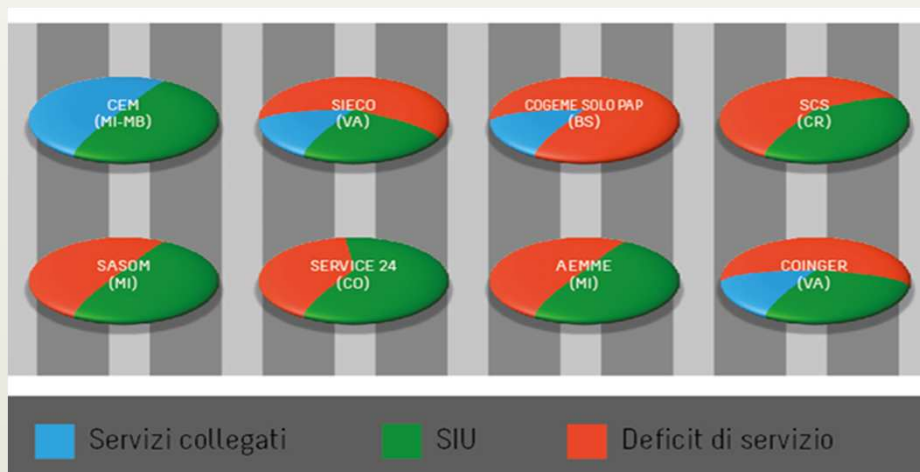


Un approfondimento relativo ad un campione di aziende riferito a queste due province conferma tale tendenza posizionando le performance CEM tra le migliori del campione dopo Bea Brianza, ma in ogni caso al di sotto dei dati medi riferiti alle due Province (escluso il Comune di Milano, realtà non confrontabile con il resto del campione). Fonte: *Arpa Lombardia 2012*

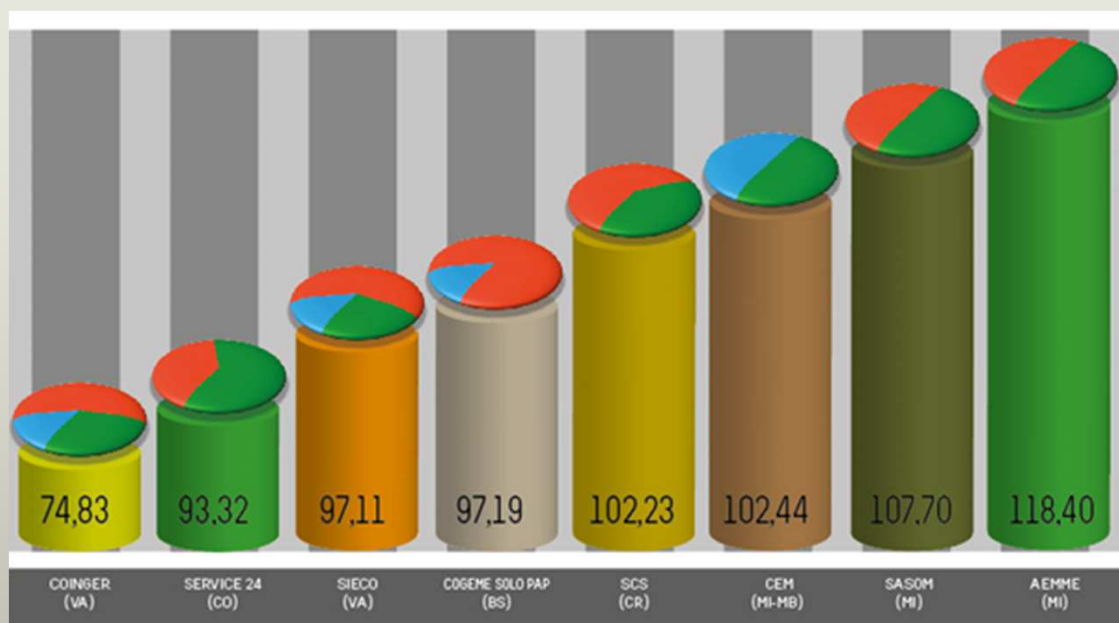
CONFRONTO BACINI DEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO 2012



Rispetto al campione scelto per l'indagine, i dati 2012 posizionano CEM su livelli intermedi di costo. Fonte: *Orso 2012*



Un approfondimento relativo ad un campione di aziende riferito a queste due provincie conferma tale tendenza posizionando le performance CEM tra le migliori del campione dopo Bea Brianza, ma in ogni caso al di sotto dei dati medi riferiti alle due Province (escluso il Comune di Milano, realtà non confrontabile con il resto del campione). *Fonte: Arpa Lombardia 2012*



Rispetto al campione scelto per l'indagine, i dati 2012 posizionano CEM su livelli intermedi di costo. *Fonte: Orso 2012*

IL PIANO INDUSTRIALE DI SVILUPPO 2016-2020

INDIRIZZI ED ELEMENTI STRATEGICI ESSENZIALI

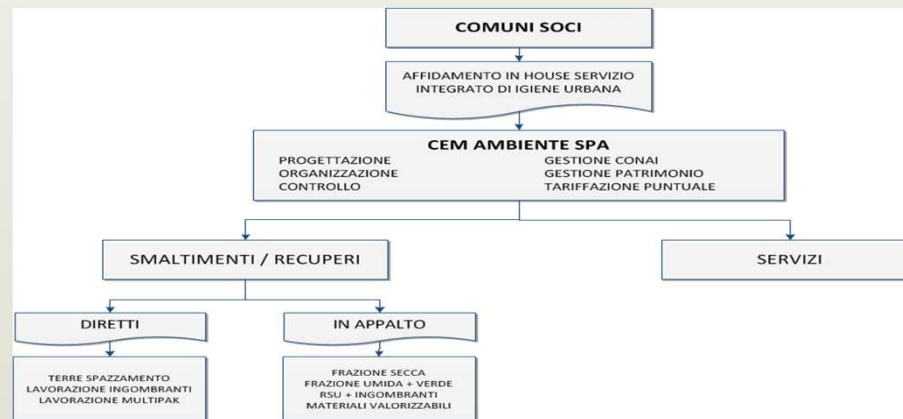
Il Piano di sviluppo della società è fondato sul mantenimento degli elementi strategici sviluppati dai soci nel corso degli anni, ritenuti fondanti dell'assetto organizzativo e tali da caratterizzare in termini di valore per i soci il futuro sviluppo della società. Tali elementi, che declinano al meglio gli obiettivi della *vision* e *mission* aziendale, possono così essere definiti:

- Conferma della configurazione del servizio implementata da CEM e riferita al **modello di gestione *in house*** già illustrato (comprendente il presupposto dell'autoreferenzialità, intesa come prevalenza della gestione dei servizi di igiene urbana a beneficio dei Comuni soci).
- Nell'ambito di tale modello strategico assume valenza essenziale il tema delle politiche tariffarie, confermandosi quale obiettivo fondamentale della società quello di minimizzare i costi (le tariffe) per i soci coniugando il migliore livello quali-quantitativo dei servizi erogati. Corollario diretto di tale indicazione è il mantenimento di un sistema di budget improntato al **sostanziale pareggio economico** a beneficio delle tariffe esposte ai soci.

- Progressiva presa in carico della **gestione in forma diretta**, attraverso la controllata CEM Servizi S.r.l., di alcuni importanti segmenti del servizio e, nello specifico, dei servizi di spazzamento meccanizzato, dei trasporti da piattaforme ecologiche, dei servizi di raccolta ingombranti a domicilio, nonché di alcuni servizi accessori, opzionali e complementari (rimozione discariche abusive, servizi spot, etc.), servizi che vanno ad aggiungersi alla pulizia manuale, allo svuotamento cestini ed alle micro-raccolte già avviate (pile, farmaci e siringhe, ToF, olii minerali e vegetali, etc.), la cui gestione è già in fase di sviluppo.
Ciò al fine di aumentare ulteriormente il livello qualitativo dei servizi erogati a parità di costo e di assicurare un ottimale rapporto tra costi del servizio e qualità dello stesso.
- **Affidamento al mercato**, mediante procedure di evidenza pubblica, dei servizi di raccolta rifiuti in forma differenziata secondo la modalità “porta a porta” e dei servizi di trattamento / recupero / smaltimento (ad eccezione delle terre da spazzamento stradale).
- Mantenimento del sistema di affidamento dei servizi di custodia e con-

duzione delle piattaforme ecologiche attraverso il modello già positivamente utilizzato dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati come previsto dall'art. 4, c. 1, della legge n. 381/1991.

Il tutto secondo il seguente schema organizzativo di articolazione dei servizi:



Situazione attuale



Situazione proposta



- Definizione - previa riallocazione dell'incidenza dei costi di struttura sulle tariffe dei diversi servizi erogati - di un unico contratto riferito alle diverse prestazioni offerte da CEM Ambiente, in cui sia data puntuale evidenza dei livelli di servizio attraverso la redazione di una specifica **“carta dei servizi”**.
- **Armonizzazione delle tariffe.** Dovrà essere attuata una revisione / adeguamento dell'incidenza dei costi generali di struttura sulle principali tariffe (raccolta rifiuti e spazzamento strade vs. trattamento/recupero/ smaltimento dei rifiuti), al fine di dare luogo - **a saldi invariati** - ad un aumento della marginalità dei servizi di raccolta rifiuti e spazzamento strade per circa € 1,2 mln di euro a fronte della contestuale e corrispondente riduzione del peso dei costi sulle tariffe di smaltimento (con conseguente riallineamento di queste ultime ai prezzi di mercato).
- Obiettivo essenziale del nuovo contratto di servizio da stipulare con i soci per l'affidamento della gestione 2017-2025 è il contenimento dei costi complessivi riferibili ai nuovi canoni dei servizi messi a gara o affidati direttamente a CEM Servizi s.r.l. Detti aumenti, determinati dal

lungo tempo trascorsi dal precedente appalto (aggiudicato nel 2008) dovranno in ogni caso essere contenuti nel limite del 3-6% massimo, relativamente ai servizi che saranno messi a gara, e del 3% massimo relativamente ai servizi che saranno oggetto di affidamento diretto alla controllata CEM Servizi.

MIN / MAX

SERVIZI IN APPALTO

(soggetti a ribasso)

+3 / +6 %

ESECUZIONE DIRETTA

(CEM Servizi)

0 / +3 %

- Un elemento di assoluto pregio del piano riguarda l'obiettivo del raggiungimento, anche attraverso il potenziamento delle raccolte, il consolidamento del sistema delle piattaforme ecologiche e l'introduzione di sistemi di tariffazione puntuale, **di un tasso medio di raccolta differenziata sul territorio servito non inferiore all'80%.**

- Corollario e strumento fondamentale per il raggiungimento di tale obiettivo sarà - come si dirà più oltre - la messa a regime del **progetto Ecuosacco** su tutti i Comuni soci, per ridurre il quantitativo di rifiuto secco avviato a smaltimento ed i corrispondenti costi per i Comuni soci. Strettamente correlato all'attuazione di tale progetto vi è poi lo sviluppo di un modello di tariffazione puntuale per tutte le utenze domestiche e non domestiche.
- Nell'ambito del nuovo contratto di servizio riferito alla gestione 2017-2025, saranno inoltre attivate le seguenti implementazioni:
 - sarà assunta, nell'ambito delle ordinarie componenti del servizio, la distribuzione agli utenti di **sacchi e contenitori**, ritenuti ormai elemento imprescindibile e qualificante il servizio, anche ai fini degli obiettivi di raccolta differenziata;
 - sarà integrata la complessiva **responsabilità gestionale del CEM**, quale gestore unico del servizio, stabilendosi nel capitolato d'appalto l'assetto sanzionatorio azionabile dal Comune nei confronti di CEM distintamente e disgiuntamente da quello regolante il rapporto tra CEM

e gli affidatari dallo stesso individuati per l'espletamento delle diverse prestazioni operative.

- **Efficientamento della gestione**, anche attraverso la rivalutazione delle partecipazioni di secondo livello e/o la cessione di rami d'azienda con conseguente eventuale riallocazione di funzioni, attività e servizi.
- Incentivazione e sviluppo di formule innovative per la **valorizzazione dei rifiuti raccolti** per via differenziata anche al di fuori delle filiere CONAI ed attraverso il rafforzamento del ruolo della società partecipata Seruso S.p.A.
- Mantenimento in sicurezza e gestione ordinaria della discarica controllata di Cavenago di Brianza e progressiva realizzazione degli interventi occorrenti per la definitiva riqualificazione dell'area.

PROSPETTIVE DI ESTENSIONE DEI SERVIZI

Fermo lo schema organizzativo generale, come sopra definito, le linee minime di tendenza sulle quali si basano le prospettive di estensione dei servizi erogati da CEM si sviluppano su due direzioni che appaiono oggi sufficientemente certe.

Da una parte - a seguito dell'imminente perfezionamento dell'adesione a CEM di n. 8 nuovi Comuni, ovvero i Comuni di Cernusco Sul Naviglio, Casalmaiocco, Carpiano, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, San Zenone al Lambro e Vizzolo Predabissi - si prospetta l'estensione dei servizi erogati per un bacino ulteriore di circa 60.000 abitanti, come di seguito.

.	Comune	SIU	Smaltimenti
1	Cernusco Sul Naviglio	€ 2.814.570	€ 1.103.129
2	Carpiano	€ 291.970	€ 107.834
3	Casalmaiocco	€ 181.668	€ 91.809
4	Cerro al Lambro	€ 387.158	€ 130.749
5	Colturano	€ 163.874	€ 63.144
6	Dresano	€ 236.634	€ 81.685
7	San Zenone al Lambro	€ 228.095	€ 102.868
8	Vizzolo Predabissi	€ 279.588	€ 136.960
		€ 4.583.556	€ 1.818.177

Dall'altra, il nuovo contratto per l'affidamento *in house* della gestione dei servizi di igiene urbana per gli anni 2017-2025 che sarà posto all'approvazione dei Comuni soci prevede la presa in carico in forma diretta di alcuni segmenti del servizio di igiene urbana, che saranno quindi affidati direttamente alla controllata CEM Servizi Srl (che si farà carico degli occorrenti investimenti di mezzi e personale), come si evince dalla seguente tabella in cui è evidenziato il valore dei servizi affidati a CEM Servizi nella situazione attuale ed in prospettiva.



L'impatto complessivo della prospettata riorganizzazione determina un incremento del fatturato di CEM Servizi, indicativamente pari:

- a circa € 6,5 mln relativamente all'ipotesi di estensione dei servizi nei Comuni già gestiti (51 Comuni);
- a circa € 2,2 mln relativamente alla presa in carico dei servizi negli 8 Comuni di nuova acquisizione;

Quanto ai tempi previsti per le predette estensioni, mentre il perfezionamento della presa in carico dei servizi nei nuovi 8 Comuni decorrerà già dal 2016, l'assunzione della gestione diretta dei servizi di spazzamento meccanizzato, trasporti da piattaforme ecologiche, raccolta ingombranti a domicilio, etc., è destinata a produrre i propri effetti a decorrere dal 1° giugno 2017, congiuntamente all'avvio del nuovo contratto di servizio.

Per quanto riguarda la consistenza degli investimenti che dovranno essere realizzati da CEM Servizi per la presa in carico dei predetti servizi, la stessa è dunque stimabile in circa € 6,6 mln complessivi, come si evince dalla tabella riepilogativa che segue.

Ipotesi estensione affidamenti diretti a CEM Servizi S.r.l.

	Situazione attuale		sviluppo servizi su nuovi Comuni		
	personale	mezzi	personale	mezzi	investimenti (€)
spazzamento manuale	32 addetti	28 porter	8 nuovi addetti	n. 31 porter	€ 465.000
spazzamento meccanizzato	4 addetti	2 spazzatrici	60 nuovi addetti	n. 32 spazzatrici	€ 4.200.000
trasporti da piattaforme ecologiche	=	=	15 nuovi addetti	n. 15 motrici	€ 1.950.000
totali	36	30	83	78	€ 6.615.000

Totale a regime: 119 addetti e 108 mezzi.

Relativamente, invece, ai tempi entro i quali dovrà essere sostenuto tale onere è ipotizzabile un primo esborso di circa € 500.000 nel secondo semestre 2016, cui si farà fronte attraverso risorse già disponibili, mentre la rimanente spesa, da finanziare, interesserà il primo semestre del 2017.

La presa in carico dei predetti servizi determinerà inoltre una riallocazione dell'utilizzo dei centri servizio destinati alla logistica dell'appalto, riservandosi a CEM Servizi il centro servizi di Agrate Brianza, oggi in uso al soggetto affidatario dell'appalto dei servizi di igiene urbana.

In tale contesto, al fine di minimizzare l'impatto finanziario degli ingenti investimenti che dovranno essere realizzati dalla controllata CEM Servizi per l'assunzione diretta dei servizi, CEM Ambiente si assumerà il predetto onere mediante un finanziamento soci tale da garantire una redditività del capitale almeno pari a quella di mercato e tale in ogni caso da assicurare a CEM Servizi condizioni migliorative rispetto a quelle ottenibili attraverso l'ordinario ricorso al credito (in ipotesi un tasso medio del 2,5-3%).

E' infine da evidenziare, a tale proposito, come la copertura dell'investimento realizzato da CEM Servizi sia assicurata da subito grazie alla specifica configurazione dell'*in house providing*, per cui l'investimento stesso sarà realizzato sulla base di un contratto di servizio già esistente e determinato nei suoi diversi elementi (durata, corrispettivi, etc.).

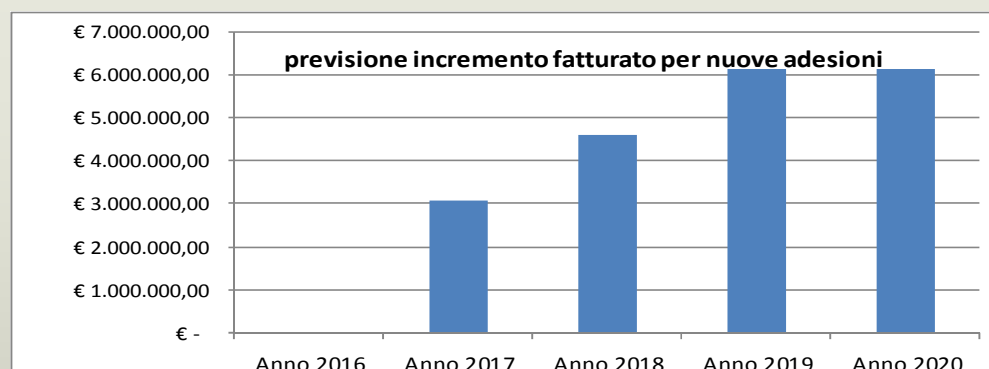
Ciò premesso, si può quindi ritenere che la struttura complessiva del bilancio CEM resterà sostanzialmente invariata anche a fronte dell'apertura della linea di finanziamento soci come sopra definita, i cui effetti si risolveranno in una diversa formula di gestione della liquidità aziendale.

Per la gestione dei servizi nei nuovi Comuni si prevede l'incremento di

una unità di personale nel 2016, cui seguirà un'ulteriore assunzione nell'ipotesi di integrazione riferita ai 60.000 abitanti (metà 2017).

Una ulteriore previsione di sviluppo riguarda poi la prospettiva di acquisizione di un pacchetto di ulteriori Comuni soci, in ragione di una popolazione servita di almeno 60.000 abitanti serviti nel quinquennio. Tale prospettiva risulta peraltro ampiamente sostenuta dalla storia recente della società (che ha visto l'acquisizione di 10 Comuni nell'ultimo biennio), nonché dalle valutazioni avviate da CEM con alcuni Comuni limitrofi.

Dal punto di vista economico l'ipotesi di estensione dei servizi per ulteriori 60.000 abitanti nei prossimi 5 anni risulterebbe così articolata.



Proseguirà infine, nel rispetto delle indicazioni formulate dall'Assemblea degli Azionisti sul finire del 2013 il programma di mantenimento della post-gestione della discarica di Cavenago di Brianza (con oneri a carico

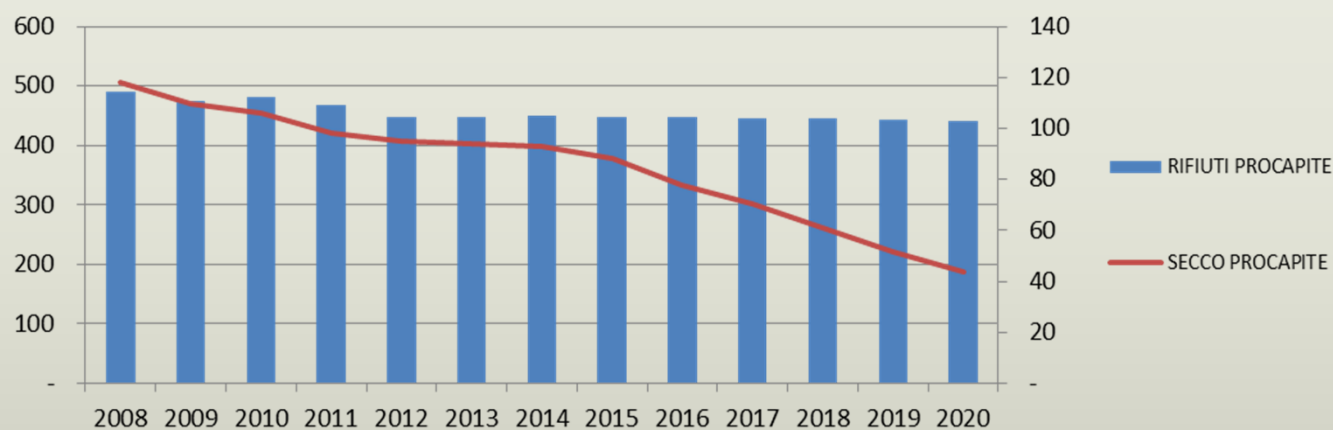
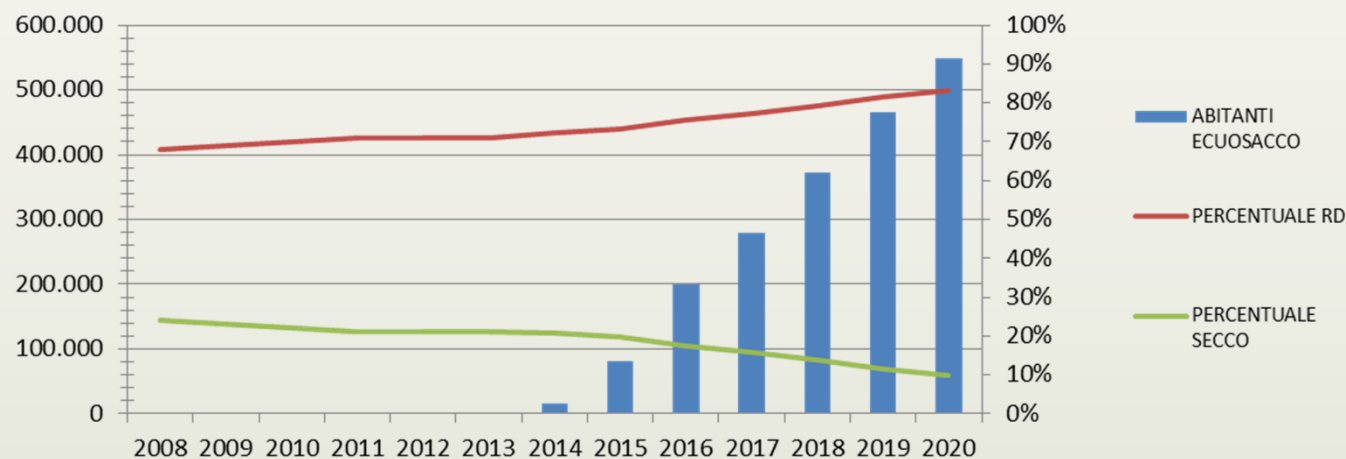
dei soci «storici»), di concerto con la progressiva realizzazione degli interventi di sistemazione finale dell'area

Un elemento di grande rilievo, dal punto di vista previsionale e programmatico, riguarda come accennato gli effetti attesi dalla messa a regime del progetto Ecuosacco su tutti i Comuni serviti.

Il progetto, attivo oggi su 10 Comuni, che diventeranno 19 nel corso del 2016 (già confermati), sarà esteso sull'intero territorio verosimilmente entro il 2020, determinando una riduzione di quasi il 50 % della frazione secca prodotta sul territorio ed un corrispondente aumento della percentuale di raccolta differenziata fino all'82% sul totale dei Comuni gestiti.

La stima indicata, certamente significativa e di grande impatto - e tale da costituire un elemento fortemente qualificante del piano di sviluppo aziendale - è corroborata già oggi dai dati rilevati nei primi 18 mesi di avvio del progetto su un campione di circa 80.000 abitanti serviti, il che rende la previsione particolarmente attendibile.

Seguono alcune tabelle da cui si evidenziano i dati disponibili e le proiezioni nel periodo di riferimento della valutazione.



Non sfugge, peraltro, il dato economico legato alla consistente riduzione del rifiuto raccolto relativamente a tale frazione, oggi totalmente avviata a

termovalorizzazione, ipotesi che determina - nell'arco dell'estensione del progetto a tutti i comuni soci - una riduzione di fatturato (a prezzi attuali) pari a circa 2,4 mln, in parte compensata dall'incremento dei quantitativi raccolti relativamente alle frazioni umido da rd, ingombranti e RSU e dal contestuale aumento dei materiali recuperabili ceduti da CEM alle filiere CONAI e/o sul libero mercato (plastica, vetro, ferro / alluminio, carta, etc.). Certo è che i primi e principali beneficiari di tale risultato continueranno ad essere i Comuni soci (e gli utenti finali dei servizi), atteso che il beneficio economico determinato da tali risultati si ritroverà nel piano finanziario del servizio di igiene urbana.

Sulla base delle indicazioni e dei dati disponibili allo stato attuale e delle stime previsionali risultanti dagli sviluppi del servizio, è stato quindi prospettato uno schema di conto economico previsionale riferito a CEM Ambiente S.p.A. ed un analogo piano pluriennale per la controllata CEM Servizi, la cui struttura risulta influenzata in maniera significativa dagli sviluppi aziendali prospettati nel periodo.

Conto economico previsionale CEM Ambiente 2016-2020.

Conto Economico Riclassificato	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
Ricavi netti	€ 53.160.164	€ 49.265.336	€ 54.700.566	€ 57.618.038	€ 59.536.508	€ 61.377.597	€ 61.884.564
Proventi diversi	€ 908.760	€ 755.158	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000
Costi esterni	€ 48.989.885	€ 44.779.894	€ 49.875.756	€ 52.684.256	€ 54.836.642	€ 56.240.892	€ 56.240.892
Valore Aggiunto	€ 5.079.039	€ 5.240.600	€ 5.574.810	€ 5.683.782	€ 5.449.866	€ 5.886.705	€ 6.393.671
Costo del lavoro	€ 2.678.444	€ 2.748.136	€ 2.805.000	€ 2.943.600	€ 3.029.972	€ 3.090.571	€ 3.152.383
Margine Operativo Lordo	€ 2.400.595	€ 2.492.464	€ 2.769.810	€ 2.740.182	€ 2.419.894	€ 2.796.134	€ 3.241.288
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	€ 2.007.588	€ 2.015.018	€ 2.174.517	€ 2.379.791	€ 2.148.398	€ 1.972.124	€ 1.872.174
Risultato Operativo	€ 393.007	€ 477.446	€ 595.293	€ 360.391	€ 271.496	€ 824.010	€ 1.369.114
Proventi e oneri finanziari	€ 175.701	€ 76.916	€ 100.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
Risultato Ordinario	€ 568.708	€ 554.362	€ 695.293	€ 510.391	€ 421.496	€ 974.010	€ 1.519.114
Componenti straordinarie nette	€ 431.464	€ 390.137	- €	- €	- €	- €	-
Risultato prima delle imposte	€ 1.000.172	€ 944.499	€ 695.293	€ 510.391	€ 421.496	€ 974.010	€ 1.519.114
Imposte sul reddito	€ 463.444	€ 472.974	€ 312.882	€ 229.676	€ 189.673	€ 438.304	€ 683.602
Risultato netto	€ 536.728	€ 471.525	€ 382.411	€ 280.715	€ 231.823	€ 535.705	€ 835.513

Note:

- Ricavi: lo sviluppo è basato sulle previsioni di incremento di fatturato indicate, legate alla presa in carico, sin dal 2016, dei servizi per i Comuni di Cernusco Sul Naviglio, Casalmaiocco, Car-

piano, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, San Zenone al Lambro e Vizzolo Predabissi, per un totale di 6,4 mln, (come evidenziati a pag. 47) nonché - per gli anni 2017, 2018 e successivi - alle ipotesi di ulteriori adesioni.

- Costo del lavoro: per quanto riguarda il personale, si assume l'incremento di una unità nel 2016 (ufficio gestione servizi), di una unità nel 2017 (servizi amministrativi) e un'ulteriore unità da metà anno (ufficio gestione servizi), relativamente alla prospettata integrazione dei Comuni serviti per un bacino di ulteriori 60.000 abitanti.
- Ammortamenti: lo sviluppo tiene conto della presa in carico delle piattaforme ecologiche oggetto di conferimento da parte dei nuovi Comuni soci, degli interventi di ristrutturazione / adeguamento previsti per i prossimi anni sulle diverse piattaforme ed immobili, e degli ulteriori investimenti in impianti ed attrezzature diversi per un valore complessivo di circa 6,3 mln di euro.

Dal 2018 si tiene conto della conclusione dell'ammortamento relativo ai motori dell'impianto di cogenerazione ed all'impianto di trattamento delle terre da spazzamento stradale (che non richiederà - almeno nel quinquennio successivo - la realizzazione di interventi di manutenzione straordinaria di rilievo).

Conto economico previsionale CEM Servizi S.r.l. 2016-2020.

Conto Economico Riclassificato	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
Ricavi netti	€ 4.786.196	€ 4.213.008	€ 5.615.008	€ 10.283.175	€ 12.881.500	€ 13.289.130	€ 13.554.913
Proventi diversi	€ 15.236	€ 14.838	- €	- €	- €	- €	-
Costi esterni	€ 2.397.534	€ 1.906.794	€ 2.121.794	€ 3.384.294	€ 3.916.794	€ 4.020.130	€ 4.100.532
Valore Aggiunto	€ 2.403.898	€ 2.321.052	€ 3.493.214	€ 898.881	€ 8.964.706	€ 9.269.000	€ 9.454.381
Costo del lavoro	€ 1.970.411	€ 1.758.846	€ 2.839.846	€ 5.538.346	€ 7.112.846	€ 7.302.103	€ 7.448.145
Margine Operativo Lordo	€ 433.487	€ 562.206	€ 653.368	€ 1.360.535	€ 1.851.860	€ 1.966.897	€ 2.006.236
Ammortamenti, svalutazioni ed altri acc.ti	€ 69.547	€ 87.956	€ 154.385	€ 683.373	€ 1.057.242	€ 1.066.527	€ 1.066.527
Risultato Operativo	€ 363.940	€ 474.250	€ 498.983	€ 677.162	€ 794.618	€ 900.370	€ 939.709
Proventi e oneri finanziari	-€ 1.083	-€ 500	- €	80.000 -€	150.000 -€	125.000 -€	100.000
Risultato Ordinario	€ 362.857	€ 473.750	€ 498.983	€ 597.162	€ 644.618	€ 775.370	€ 839.709
Componenti straordinarie nette	€ 57.555	€ 123.294	€	- €	- €	- €	-
Risultato prima delle imposte	€ 420.412	€ 597.044	€ 498.983	€ 597.162	€ 644.618	€ 775.370	€ 839.709
Imposte sul reddito	€ 165.891	€ 227.438	€ 149.695	€ 203.035	€ 219.170	€ 232.611	€ 251.913
Risultato netto	€ 254.521	€ 369.606	€ 349.288	€ 394.127	€ 425.448	€ 542.759	€ 587.796

Note:

- Ricavi: lo sviluppo è basato sulle previsioni di incremento di fatturato indicate, legate alla presa in carico:
 - sin dal 2016, dei servizi per i Comuni di Cernusco S/N, Colturano, Dresano, Vizzolo Predabissi, Carpiano per un totale di 1,4 mln, a fronte invece della riduzione dei ricavi riguardanti i servizi di manutenzione del verde pubblico per circa € 150.000;

- per il 2017, a partire dal 01.06.2017, dei servizi di spazzamento meccanizzato, trasporti da piattaforme ecologiche e ritiro a domicilio degli ingombranti, per un totale - nei 7 mesi - pari a circa € 4,37 mln, oltre ad un ipotesi di nuovi abitanti serviti pari a + 30.000 abitanti con relativo incremento di circa 0,15 mln, a fronte invece della riduzione dell'azzeramento dei ricavi riguardanti i servizi di manutenzione del verde pubblico per la definitiva cessazione del servizio (- € 200.000);
- per il 2018 e successivi il fatturato incrementale è funzionale all'esecuzione dei servizi su base 12 mesi completi e si ipotizza un ampliamento del nr. di abitanti serviti di ulteriori 15.000 abitanti per 0,075 mln di € di fatturato;
per il 2019 si ipotizza un ampliamento del nr. di abitanti serviti di ulteriori 15.000 abitanti per 0,075 mln di € di fatturato.
- Costo del lavoro: per quanto riguarda il personale, si assume l'incremento di:
 - 23 unità nel 2016 (operai ed amministrativi ex Cernusco Verde, nuove adesioni);
 - 89 unità nel 2017 (assunzione servizi di spazzamento meccanizzato, ritiro ingombranti, e trasporti dal 1/6/20017, estensione servizio tecnico ispettivo, nuove adesioni, incremento microraccolte e servizi di supporto);
 - 1 unità nel 2018 relativamente alla prospettata integrazione dei Comuni serviti per un bacino di ulteriori 15.000 abitanti;
 - 1 unità nel 2019 relativamente alla prospettata integrazione dei Comuni serviti per un bacino di ulteriori 15.000 abitanti, costo medio di 47.000 €/addetto;

Si prevede a regime quindi una consistenza del personale in totale: 165 unità ad un costo medio aziendale pari ad euro 44.249 €/dipendente/anno.

- Ammortamenti: l'incremento prevede:
 - sull'anno 2016 il rinnovo del parco circolante dedicato alla pulizia manuale per un investimento di 465.000 €;
 - sull'anno 2017 la messa in servizio delle nuove spazzatrici stradali e dei mezzi pesanti per il trasporto rifiuti dalle Piattaforme, per un totale di 6.125.000 € e incrementi di mezzi per nuovi abitanti serviti (+ 30.000 abitanti) per ulteriori 130.000 €;
 - sull'anno 2018 ulteriori investimenti per l'ipotesi di integrazione dei Comuni serviti per un bacino di ulteriori 15.000 abitanti, pari a 65.000 €;
 - sull'anno 2019 ulteriori investimenti per l'ipotesi di integrazione dei Comuni serviti per un bacino di ulteriori 15.000 abitanti, pari a 65.000 €.

Abbiamo calcolato l'ammortamento su una durata di 7 anni pari al contratto ed alla vita utile dei mezzi.

- Oneri finanziari: si è ipotizzato il ricorso ad un finanziamento misto (risorse proprie e finanziamento soci) per il complessivo importo di € 6.720.000 di investimenti.

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO 2016-2020

Conto Economico Consolidato Riclassificato	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
Ricavi netti	€ 53.131.030	€ 49.265.336	€ 54.700.566	€ 57.618.038	€ 53.650	€ 61.377.597	€ 61.884.564
Proventi diversi	€ 923.996	€ 769.996	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000
Costi esterni	€ 46.572.089	€ 42.473.680	€ 46.382.542	€ 45.785.375	€ 45.1936	€ 46.971.892	€ 46.786.511
Valore Aggiunto	€ 7.482.937	€ 7.561.652	€ 9.068.024	€ 12.582.663	€ 14.4572	€ 15.155.705	€ 15.848.052
Costo del lavoro	€ 4.648.855	€ 4.506.982	€ 5.644.846	€ 8.481.946	€ 10.1428	€ 10.392.674	€ 10.600.528
Margine Operativo Lordo	€ 2.834.082	€ 3.054.670	€ 3.423.178	€ 4.100.717	€ 4.2754	€ 4.763.031	€ 5.247.525
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	€ 2.077.135	€ 2.102.974	€ 2.328.902	€ 3.063.164	€ 3.20630	€ 3.038.651	€ 2.938.701
Risultato Operativo	€ 756.947	€ 951.696	€ 1.094.276	€ 1.037.553	€ 1.066.114	€ 1.724.379	€ 2.308.823
Proventi e oneri finanziari	€ 174.618	€ 76.416	€ 100.000	€ 70.000	€ -	€ 25.000	€ 50.000
Risultato Ordinario	€ 931.565	€ 1.028.112	€ 1.194.276	€ 1.107.553	€ 1.066.114	€ 1.749.379	€ 2.358.823
Componenti straordinarie nette	€ 489.019	€ 513.431	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Risultato prima delle imposte	€ 1.420.584	€ 1.541.543	€ 1.194.276	€ 1.107.553	€ 1.066.114	€ 1.749.379	€ 2.358.823
Imposte sul reddito	€ 629.335	€ 700.412	€ 462.577	€ 432.711	€ 408.843	€ 67059	€ 935.514
Risultato netto	€ 791.249	€ 841.131	€ 731.700	€ 674.842	€ 657.271	€ 1.0784	€ 1.423.309

STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO RICLASSIFICATO 2016-2020

Stato Patrimoniale Consolidato Riclassificato	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
Immobilizzazioni immateriali nette	€ 697.517	€ 587.517	€ 477.517	€ 367.517	€ 257.517	€ 147.517	€ 37.517
Immobilizzazioni materiali nette	€ 24.719.328	€ 26.953.410	€ 27.174.508	€ 32.376.345	€ 300.705	€ 29.457.054	€ 27.653.352
Immobilizzazioni finanziarie	€ 392.272	€ 392.272	€ 392.272	€ 392.272	€ 392.272	€ 392.222	€ 392.272
Capitale immobilizzato	€ 25.809.117	€ 27.933.199	€ 28.044.297	€ 33.136.134	€ 362.049	€ 29.996.843	€ 28.083.141
Rimanenze	€ 131.529	€ 131.529	€ 131.529	€ 131.529	€ 131.529	€ 132.95	€ 131.529
Crediti vs clienti	€ 16.592.736	€ 15.081.615	€ 16.435.174	€ 17.064.447	€ 17.136	€ 17.840.964	€ 17.876.804
Altri crediti e ratei e risconti attivi	€ 1.366.163	€ 3.630.526	€ 2.719.127	€ 2.689.269	€ 2.659.7	€ 2.748.595	€ 2.739.326
Attività operative correnti	€ 18.090.428	€ 18.843.670	€ 19.285.830	€ 19.885.245	€ 206.462	€ 20.721.088	€ 20.747.658
Debiti verso fornitori	€ 18.479.082	€ 17.454.937	€ 19.061.319	€ 18.815.908	€ 18.1481	€ 19.303.517	€ 19.227.333
Debiti tributari e previdenziali	€ 700.997	€ 708.007	€ 715.087	€ 722.238	€ 729.460	€ 735.57	€ 744.122
Altri debiti e ratei e risconti passivi	€ 2.131.233	€ 2.152.545	€ 2.174.071	€ 2.195.811	€ 2.277.0	€ 2.239.947	€ 2.262.347
Passività operative correnti	€ 21.311.312	€ 20.315.489	€ 21.950.476	€ 21.733.957	€ 208.711	€ 22.280.220	€ 22.233.803
Capitale di esercizio netto	-€ 3.220.884	-€ 1.471.819	-€ 2.664.646	-€ 1.848.712	-€ 582.249	-€ 1.559.132	-€ 1.486.144
TFR	€ 999.404	€ 1.009.398	€ 1.019.492	€ 1.029.687	€ 1.039.98	€ 1.050.384	€ 1.060.887
Altre passività a medio e lungo termine	€ 4.530.921	€ 3.772.978	€ 3.059.563	€ 2.943.305	€ 2.837.6	€ 2.641.189	€ 2.462.355
CAPITALE INVESTITO NETTO	€ 17.057.908	€ 21.679.004	€ 21.300.597	€ 27.314.430	€ 210.995	€ 24.746.138	€ 23.073.755
<i>Finanziato da</i>							
PATRIMONIO NETTO	€ 29.553.936	€ 34.021.756	€ 34.753.456	€ 36.228.298	€ 385.569	€ 38.764.033	€ 40.187.342
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	-€ 12.496.028	-€ 12.342.752	-€ 13.452.859	-€ 8.913.868	-€ 11.074.574	-€ 14.017.895	-€ 17.113.587
TOTALE FINANZIAMENTI	€ 17.057.908	€ 21.679.004	€ 21.300.597	€ 27.314.430	€ 210.995	€ 24.746.138	€ 23.073.755

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO 2016-2020

Rendiconto finanziario	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
EBITDA	€ 3.054.670	€ 3.423.178	€ 4.100.717	€ 4.271.754	€ 4.766.311	€ 5.247.525
- imposte	-€ 700.412	-€ 462.577	-€ 432.711	-€ 408.843	-€ 670.915	-€ 935.514
Variazione rimanenze	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Variazione crediti vs clienti	€ 1.511.121	-€ 1.353.559	-€ 629.273	-€ 376.889	-€ 399.628	-€ 35.840
Variazione altri crediti e ratei e risconti attivi	-€ 2.264.363	€ 911.399	€ 29.858	-€ 4.328	-€ 54.998	€ 9.269
Variazione debiti verso fornitori	-€ 1.024.145	€ 1.606.882	-€ 245.411	€ 35.573	€ 452.037	-€ 76.184
Variazione debiti tributari e previdenziali	€ 7.010	€ 7.080	€ 7.151	€ 7.222	€ 7.295	€ 7.368
Variazione altri debiti e ratei e risconti passivi	€ 21.312	€ 21.525	€ 21.741	€ 21.958	€ 22.178	€ 22.399
Variazione TFR	€ 9.994	€ 10.094	€ 10.195	€ 10.297	€ 10.400	€ 10.504
Variazione Altre passività a medio e lungo termine	-€ 757.943	-€ 713.415	-€ 116.258	-€ 106.038	-€ 196.077	-€ 178.835
Delta CCN	-€ 2.497.014	€ 489.506	-€ 921.997	-€ 412.205	-€ 158.794	-€ 241.318
FLUSSO DI CASSA GESTIONE OPERATIVA	-€ 142.756	€ 3.450.107	€ 2.746.009	€ 3.450.706	€ 3.933.321	€ 4.070.692
Disinvestimenti (investimenti)	-€ 900.000	-€ 2.440.000	-€ 7.355.000	-€ 1.290.000	-€ 1.015.000	-€ 1.025.000
FREE CASH FLOW	-€ 1.042.756	€ 1.010.107	-€ 4.608.991	€ 2.160.706	€ 2.918.321	€ 3.045.692
Proventi e oneri finanziari	€ 76.416	€ 100.000	€ 70.000	€ -	€ 25.000	€ 50.000
Componenti straordinari	€ 513.431	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Aumento di capitale sociale x cassa	€ 299.633	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO	-€ 153.276	€ 1.110.107	-€ 4.538.991	€ 2.160.706	€ 2.943.321	€ 3.095.692
Posizione finanziaria netta finale	€ 12.342.752	€ 13.452.859	€ 8.913.868	€ 11.074.574	€ 14.017.895	€ 17.113.857
Posizione finanziaria netta iniziale	€ 12.496.028	€ 12.342.752	€ 13.452.859	€ 8.913.868	€ 11.074.574	€ 14.018.95
FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO	-€ 153.276	€ 1.110.107	-€ 4.538.991	€ 2.160.706	€ 2.943.321	€ 3.095.692