

Relazione sulla
Gestione al bilancio
d'esercizio chiuso
al

31/12/2021

Redatta ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

Esercizio dal 01/01/2021
al 31/12/2021

Sede in Cascina SOFIA-STRADA PER BASIANO SNC, 20873 CAVENAGO DI BRIANZA MB

Capitale sociale euro 16.646.246, integralmente versato

Cod. Fiscale 03965170156

Iscritta al Registro delle Imprese di MONZA BRIANZA nr. 03965170156

Nr. R.E.A. 1518954

Introduzione

Signori azionisti,

in linea con le positive indicazioni risultanti dalla relazione semestrale, il bilancio della Vostra società al 31/12/2021, che accorpa anche i risultati di CEM Servizi S.r.l., la cui fusione per incorporazione in CEM Ambiente S.p.A. si è perfezionata in data 21 dicembre 2021 come da atto n. 130230/20902 di rep. del notaio Vittorio Meda, si chiude con un utile ante imposte di € 3.818.854, pari ad un utile netto di € 2.748.982. Nello scorso esercizio i corrispondenti valori erano pari ad € 3.527.653 lordi a livello consolidato con CEM Servizi (di cui € 1.505.511 riferiti alla sola CEM Ambiente), corrispondenti ad € 2.618.108 netti (di cui € 1.083.344 riferiti alla sola CEM Ambiente).

Il valore della produzione, in sensibile aumento rispetto ai 68 milioni raggiunti nel corso del 2020, è arrivato ad attestarsi nel 2021 a 76 milioni di euro, grazie principalmente all'avvenuta presa in carico della gestione dei servizi di igiene urbana per il Comune di Cologno Monzese e degli ottimi risultati ottenuti attraverso la cessione dei materiali valorizzabili, il cui significativo incremento (+38%) determina un corrispondente, positivo, riflesso per le casse dei Comuni soci, che riceveranno un importo medio pari ad € 12,80 / abitante/anno contro i € 9,54 / abitante/anno distribuiti nel 2020 ed i € 9,81 /abitante/anno distribuiti nel 2019, ben superiori ai 9 euro prudenzialmente ipotizzati in sede di budget ¹.

Nel grafico sono rappresentati il valore della produzione ed il patrimonio netto consolidato riferiti all'ultimo quadriennio.



Il bilancio chiuso al 31/12/2021 è stato redatto con riferimento alle norme del codice civile e nel rispetto delle norme fiscali vigenti; in relazione all'intervenuta operazione di fusione per incorporazione di CEM Servizi, l'assemblea è stata convocata in deroga al termine ordinario di approvazione di cui all'art. 2364, comma 2, c.c.

La presente relazione riguarda l'analisi della gestione avuto riguardo ai dettami di cui all'art. 2428 c.c. come modificato dall'art. 1 del D. Lgs. n. 32/2007 ed ha la funzione di offrire una panoramica sulla situazione della società e sull'andamento della gestione

¹ NB.: per importo medio ci si riferisce alla media degli importi euro/abitante/anno distribuiti ai Comuni, come precisato nella relazione CONAI cui si rimanda per ulteriori approfondimenti.

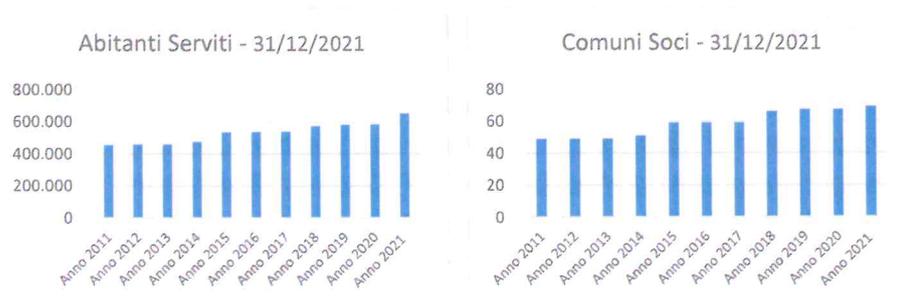
dell'esercizio, il tutto con particolare riguardo ai costi, ai ricavi ed agli investimenti. Con riferimento a tali numeri ed in conformità alle previsioni di cui all'art. 16, comma 2, del D.Lgs. 175/2016 e dell'art. 4 dello Statuto aziendale, si dà atto che oltre l'ottanta per cento fatturato è stato effettuato nello svolgimento dei compiti affidati dagli enti pubblici soci.

In relazione alla particolare esigenza legata alla struttura della società, come determinata a seguito del completamento dell'operazione di fusione per incorporazione di CEM Servizi S.r.l., formalmente intervenuta sul finire del 2021 con effetti contabili dal 1° gennaio 2021, la società si è avvalsa della facoltà di convocazione dell'assemblea per l'approvazione del bilancio entro centottanta giorni dalla chiusura dell'esercizio.

STORIA DELLA SOCIETÀ - STRUTTURA DI GOVERNO E ASSETTO SOCIETARIO

Alla data di approvazione della presente relazione ed a seguito dell'ingresso nella compagine sociale dei Comuni di Cologno Monzese, Melegnano, Torevecchia Pia e, da ultimo, Borgo San Giovanni, CEM Ambiente S.p.A. è oggi una società *in house* costituita tra 71 Comuni e la Provincia di Monza e della Brianza, per la gestione del servizio integrato di igiene urbana su di un bacino di ormai oltre 650.000 abitanti.

Il dato è certamente significativo, soprattutto in quanto determinato da una progressione che negli ultimi anni è risultata costante e che è destinata a consolidarsi ulteriormente nel corso del corrente anno, essendo in corso, seppure a livelli diversi, le istruttorie finalizzate all'adesione dei Comuni di Mediglia, Tribiano e Sordio.



Come accennato nell'introduzione, l'esercizio 2021 ha visto perfezionarsi l'operazione di aggregazione societaria che ha determinato la fusione per incorporazione di CEM Servizi S.r.l. in CEM Ambiente S.p.A., in conformità con la decisione strategica adottata dai soci lo scorso 24 giugno e poi formalizzata nell'assemblea straordinaria del 14 ottobre. In esito a tale operazione la struttura e l'assetto aziendale risultano oggi conformemente semplificati, mentre è in corso di implementazione la riorganizzazione amministrativa ed organizzativa prospettata nello studio realizzato con la collabora-

zione della società di consulenza KPMG.

La struttura di governo societario, ad oggi concentrata in capo a CEM Ambiente, è direttamente correlata alla natura pubblica della società ed al modello organizzativo adottato, corrispondente all'*in house providing* regolamentato dal D.Lgs. 175/2016 e successive modifiche ed integrazioni, in relazione al quale, a fianco degli organi sociali tradizionali, ovvero:

- l'assemblea degli azionisti, organo che rappresenta l'interesse della generalità della compagine sociale e che ha il compito di prendere le decisioni più rilevanti per la vita della società, nominando l'organo di amministrazione, approvando il bilancio e modificando lo statuto;
- l'organo di amministrazione (ad oggi collegiale e costituito da tre membri);
- il collegio sindacale;

è prevista l'esistenza di un ulteriore organismo, denominato "*Comitato per l'indirizzo ed il controllo delle amministrazioni titolari delle partecipazioni*", cui spettano le attività di indirizzo e controllo previste dall'art. 21-ter dello Statuto, nonché un altro soggetto, cui è affidato il controllo contabile, nello specifico la società di revisione Crowe Bompani S.p.A., affidataria di tale incarico per gli esercizi 2019, 2020 e 2021.

Il Comitato di controllo, giusta delibera assembleare del 25 luglio 2019, è attualmente costituito dal Sindaco del Comune di Pessano con Bornago, nominato Coordinatore dell'organismo e dai Sindaci dei Comuni di Aicurzio, Cavenago di Brianza, Cernusco Sul Naviglio, Inzago, Villasanta e Vimodrone.

Il Consiglio di Amministrazione, nominato sul finire del mese di luglio 2019 è costituito da tre membri in conformità allo Statuto sociale ed alle previsioni di cui all'art. 11 del D.Lgs. 175/2016 ("*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*"). La relativa delibera, debitamente motivata, è stata trasmessa alla *Corte dei Conti - Sezione Regionale di Controllo* ed al *Ministero dell'Economia e delle Finanze - Struttura di indirizzo, monitoraggio e controllo sull'attuazione del TUSP: Direzione VIII del Dipartimento del Tesoro* per gli adempimenti previsti dal comma 3, ultimo capoverso, della richiamata disposizione. Nel corso dell'anno 2021 il C.d.A. si è riunito in sessione deliberativa sedici volte, cui si aggiungono le riunioni e gli incontri informali resisi necessari per l'assolvimento delle funzioni e delle responsabilità previste dalla legge e dallo Statuto per l'amministrazione della società.

Il collegio sindacale è composto da 3 sindaci effettivi e 2 supplenti, nominati dall'assemblea nella seduta del 20 luglio 2019 per gli esercizi 2019, 2020 e 2021.

Le responsabilità manageriali più alte all'interno della società sono attribuite in primo luogo al Direttore Generale, cui fanno capo la Direzione Tecnica Servizi, la Direzione Tecnica Impianti e Lavori e la Direzione Amministrativa, come da specifica delega

conferita dal Consiglio di Amministrazione in data 26 marzo 2020.

La società si è dotata di un sistema di controllo interno costituito da regole, procedure e struttura organizzativa volte a monitorare:

- l'efficienza ed efficacia dei processi aziendali;
- l'affidabilità dell'informazione finanziaria;
- il rispetto di leggi, regolamenti, statuto sociale e procedure interne;
- la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Si dà atto, quale informazione di corredo della presente relazione, che nel corso dell'anno si sono svolte otto riunioni del *Comitato per l'indirizzo ed il controllo delle amministrazioni titolari delle partecipazioni*, che ha così assicurato il proprio contributo sulle questioni di maggiore rilevanza per la società, il tutto come dai corrispondenti verbali messi a disposizione dei soci.

Nel corso dell'anno sono regolarmente proseguite le attività di monitoraggio, verifica e controllo finalizzate a dare attuazione al modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001, nonché al Piano per la Prevenzione della Corruzione e della trasparenza, che dovranno ora essere ulteriormente revisionati in relazione all'internalizzazione delle attività già di competenza della controllata CEM Servizi S.r.l. Le attività svolte nel 2021 sono quelle risultanti dai verbali disponibili agli atti riferiti a dieci riunioni effettuate ai fini del monitoraggio del modello 231 oltre a due in veste di soggetto con funzioni analoghe all'OIV con la partecipazione di RPCT, per un totale di dodici incontri.

ANALISI DELLA SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ, DELL'ANDAMENTO E DEI RISULTATI DELLA GESTIONE

Caratteristiche della società in generale

Descrizione contesto e risultati

Il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 include i risultati gestionali e di bilancio conseguiti dalla controllata CEM Servizi S.r.l., incorporata nel corso dell'anno. In ragione di tale accorpamento la struttura dei costi – ed in misura minore anche quella dei ricavi – risulta essere modificata risultando sterilizzati i dati riferiti alla parte delle attività svolte in forma diretta da CEM Servizi ed oggi imputate direttamente a CEM Ambiente; tra questi, rilevano particolarmente le voci riconducibili ai costi per servizi (ridotti in ragione di oltre 11,5 milioni di euro), ai costi per il personale (corrispondentemente aumentati di circa 9 milioni di euro) ed ai costi per ammortamenti (aumentati di circa 1 milione di euro a fronte degli investimenti realizzati per l'acquisto dei mezzi ed attrezzature dedicati all'effettuazione dei servizi), come si vedrà meglio nelle tabelle di raffronto e nella comparazione con i dati del bilancio consolidato riportati in

nota integrativa.

Ciò premesso ed entrando nel merito dei risultati della gestione, si evidenzia un risultato nettamente positivo, che non è intaccato dal contesto emergenziale legato all'emergenza sanitaria Covid-19, proseguita per tutto il 2021 e tuttora in corso. Nonostante tale contesto, infatti, le previsioni di budget, come assestate in sede di relazione semestrale, risultano pienamente rispettate ed anzi significativamente migliorate, a fronte del mantenimento di tutte le tariffe applicate ai soci in conformità con gli importi unitari determinati in sede di budget previsionale.

Come accennato in premessa, i dati del bilancio 2021 sono influenzati in misura certamente significativa dall'avvenuta presa in carico del servizio di igiene urbana per il Comune di Cologno Monzese, i cui ricavi - ancorché riferiti a soli sette mesi di gestione (nove per lo smaltimento della frazione secca) e di cui non si era tenuto conto in sede di budget - assommano complessivamente a circa 3,5 milioni.

Allo stesso modo si è accennato dei positivi ottenuti attraverso la vendita dei rifiuti valorizzabili, riconducibili o meno alle filiere CONAI. Di seguito è riportato il dato 2021 in raffronto alla serie storica riferita all'ultimo triennio:

gestione materiali valorizzabili	2018	2019	2020	2021
totale distribuito	€ 9,03	€ 9,81	€ 9,54	€ 12,80
importo medio €/ab./ anno	€ 5.386.380	€ 5.618.402	€ 5.592.394	€ 7.874.808

Nel corso del 2021 è stata inoltre esperita ed aggiudicata la procedura di gara relativa all'affidamento dei lavori di manutenzione straordinaria del *capping* della discarica di Vizzolo Predabissi, sulla base del progetto finanziato da Regione Lombardia per un quadro economico complessivo di € 6.303.995,36. I lavori da realizzare, che si affiancano alla gestione dei servizi di supporto alla messa in sicurezza - in emergenza - della discarica e che sono stati aggiudicati per l'importo di € 3.726.292,08 oltre Iva, sono iniziati nel corso del mese di gennaio 2022, ragione per cui i riflessi economici discendenti da tale opera, a differenza di quanto preventivato, interesseranno sostanzialmente tale esercizio, mentre il 2021 ha visto proseguire i soli interventi legati alla gestione "ordinaria", per circa 500 mila euro.

Per quanto riguarda il progetto Ecuosacco, la sua diffusione prosegue nonostante le criticità legate alla pandemia e coinvolge ormai il territorio di 44 Comuni ed oltre 400.000 abitanti, con risultati gestionali fortemente consolidati e di significativa evidenza. Di seguito sono riportati i dati statistici salienti riferiti ai risultati conseguiti nell'ambito della raccolta differenziata, con specifico riferimento al dato relativo alla produzione di rifiuto non differenziato pro-capite, che costituisce sempre più un indi-

Relazione sulla Gestione

catore di riferimento nell'ambito della valutazione dei risultati della raccolta differenziata. Per agevolare le valutazioni dei risultati, i dati che seguono sono riportati facendo riferimento alla metodologia applicata nelle rilevazioni di ARPA ed ISPRA di cui al decreto 26 maggio 2016 del *Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare*, ovvero considerando tra i rifiuti differenziati l'intero quantitativo dei rifiuti ingombranti e delle terre di spazzamento stradale (che nel tradizionale metodo di rilevazione adottato da CEM venivano considerati per il solo 5% relativamente ai rifiuti ingombranti e per una percentuale variabile tra il 93 ed il 97% relativamente alle terre di spazzamento delle strade, in funzione della quota effettivamente separata ed avviata a recupero).

Un'ultima notazione, con riguardo ai risultati conseguiti nel corso del biennio 2020-2021, deve essere riferita ai provvedimenti sanitari introdotti per limitare gli effetti dell'emergenza COVID-19, che - incidendo sui modelli di raccolta differenziata con significative deroghe alla differenziazione dei rifiuti in corrispondenza delle situazioni di contagio - hanno di fatto determinato un generale peggioramento dei risultati su tutto il territorio di riferimento.

Dati statistici raccolte differenziate	2020	2021
Numero Comuni Ecuosacco	42	44
% raccolta differenziata - metodo ARPA ISPRA	84,34%	82,65%
% raccolta differenziata - metodo ARPA ISPRA - senza Cologno M.se	=	84,03%
% raccolta differenziata Comuni Ecuosacco - Metodo ARPA ISPRA	87,10%	86,64%
% raccolta differenziata - metodo CEM	78,83%	76,88%
% raccolta differenziata - metodo CEM - senza Cologno M.se	=	77,96%
% raccolta differenziata Comuni Ecuosacco - Metodo CEM	81,52%	80,40%
produzione secco residuo (kg/abitante/anno)	59,98	69,74
produzione secco residuo (kg/abitante/anno) - senza Cologno M.se	=	62,81
produzione secco residuo (kg/abitante/anno) Comuni Ecuosacco	46,79	50,01

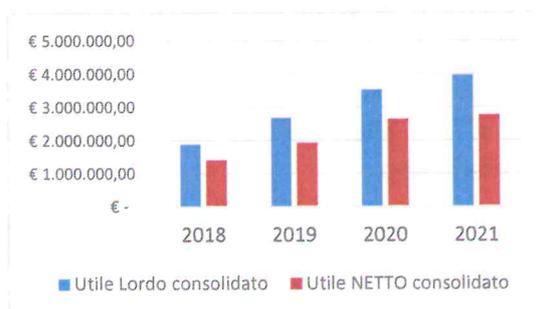
NB. nella tabella si è ritenuto di riportare i dati anche al netto della gestione riguardante il Comune di Cologno Monzese (il cui servizio è stato assunto da CEM dal mese di giugno), considerato che il numero di abitanti serviti è tale da incidere in maniera significativa sui risultati complessivi della raccolta differenziata (la percentuale di raccolta differenziata per il Comune di Cologno Monzese, con il metodo ARPA ISPRA, si è assestata nel 2021 al 65,37%).

Una valutazione specifica deve essere focalizzata come detto sull'operazione di fusione per incorporazione di CEM Servizi S.r.l. in CEM Ambiente S.p.A., le cui ragioni strategiche sono già state ampiamente valutate e condivise con i soci. Gli effetti contabili dell'operazione, che si è perfezionata sul finire dell'anno, decorrono retroattivamente dal 1° gennaio 2021, ragione per questo esercizio non è stato redatto né il bilancio di CEM Servizi né il bilancio consolidato di gruppo, assorbendosi le evidenze

economiche e patrimoniali relative a CEM Servizi nel bilancio di CEM Ambiente S.p.A., previa sterilizzazione delle partite infragruppo. Per semplicità di consultazione e di valutazione, tenuto conto di quanto già accennato rispetto alla intervenuta modifica della struttura dei costi e dei ricavi e della parziale confrontabilità dei dati nella successione del bilancio 2021 e 2022, nella nota integrativa è stato inserito un prospetto di confronto tra il bilancio 2021 di CEM Ambiente S.p.A. ed i dati riferiti al bilancio consolidato 2020.

Fatta questa premessa il bilancio della società incorpora dunque i positivi risultati gestionali assicurati nel 2021 da CEM Servizi, che hanno evidentemente contribuito al conseguimento dell'utile di esercizio di € 2.748.982, e che costituiscono ormai parte integrante della gestione ascrivibile direttamente a CEM Ambiente S.p.A.

Nella tabella sono evidenziati gli utili conseguiti nell'esercizio 2021 raffrontati con i corrispondenti risultati riferiti al bilancio consolidato degli ultimi tre esercizi.



Se il risultato conseguito nel 2021 risulta essere particolarmente significativo, è parimenti da rilevare un *trend* che risulta consolidato nell'ultimo triennio a testimonianza dell'oculata gestione assicurata dalla società, in una fase di potenziamento dell'esecuzione diretta dei servizi, di ampliamento del novero dei Comuni serviti e, più in generale, di riorganizzazione e di consolidamento dell'assetto aziendale.

Ciò premesso e considerato che gli obiettivi strategici tradizionalmente adottati dall'Assemblea degli Azionisti non assumono l'utile di esercizio come elemento qualificante della gestione, si evidenzia che il budget per il 2022 era stato formulato tenendo conto dei risultati in corso di acquisizione relativamente all'esercizio 2021, implementando quindi le seguenti indicazioni e prospettive, in parte legate a fattori esterni all'azienda ed in parte ad azioni volte a integrare e/o migliorare l'efficacia dei servizi sul territorio e le condizioni economiche applicate ai soci per l'esecuzione dei servizi. Una parte della marginalità conseguita nel 2021, come sopra evidenziata, è già stata quindi destinata a migliorie dei servizi / riduzione dei canoni, come di seguito illustrato, e non sarà quindi "ripetibile" con riferimento all'esercizio 2022 in corso.

- ✓ In primo luogo, si evidenzia la conferma (ormai strutturale) della riduzione applicata a decorrere dal 2020 sui canoni dei servizi di pulizia manuale e vuotatura cestini e dei trasporti da piattaforme ecologiche, per un valore economico (con i servizi

in essere nel 2020) pari a poco più di € 310.000 oltre Iva su base annua.

- ✓ In secondo luogo, si sottolinea l'avvenuto contenimento sul budget 2022, degli importi previsti per remunerare i costi generali ed amministrativi sostenuti da CEM, la cui percentuale sulla scheda costi di riferimento dei Comuni è stata ridotta al 6,0% contro il 7,0% previsto dall'art. 10 del contratto di servizio, con un'incidenza complessiva stimata in circa € 420.000 / anno oltre Iva a beneficio dei Comuni soci.
- ✓ Per il 2022, previa valutazione sulle complessive condizioni sanitarie, è inoltre prevista la riattivazione del progetto finalizzato alla rimozione dei rifiuti abbandonati ai lati delle strade sovracomunali, per la cui attuazione è stato previsto uno stanziamento di € 200.000.
- ✓ Proseguono, inoltre, gli investimenti sul parco automezzi, in linea con i tradizionali obiettivi ambientali della società nell'ottica di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi svolti direttamente sul territorio, con conseguente incremento degli oneri di ammortamento.
In quest'ottica è in corso di formalizzazione un progetto di potenziamento ed integrazione dei servizi di pulizia e spazzamento svolti sul territorio, sia con riferimento ai servizi di spazzamento stradale veri e propri (con l'integrazione delle dotazioni di mezzi e di personale), sia con riferimento all'acquisto di automezzi da utilizzare per alcuni servizi specifici, quali i servizi dedicati alla raccolta foglie, al lavaggio di cestini e monumenti ed alla rimozione di graffiti /chewingum, mentre è già stato acquisito e messo in servizio il primo compattatore a trazione totalmente elettrica.
- ✓ In linea con il progetto di adeguamento dell'assetto organizzativo della società avviato dall'assemblea degli azionisti nella seduta del 24 giugno u.s. e successivamente confermato con la delibera straordinaria di approvazione della fusione per incorporazione di CEM Servizi, sono inoltre stati previsti specifici interventi di rafforzamento e consolidamento della struttura tecnico-amministrativa della società, nei limiti e secondo le indicazioni generali prospettate nel budget 2022 come approvato dall'assemblea dei soci nello scorso mese di dicembre;
- ✓ Si precisa, infine, che il 2022 sta originando alcuni maggiori costi di gestione non preventivati, con particolare riferimento al significativo incremento del costo dei carburanti come determinatosi in conseguenza del conflitto ucraino. Allo stesso modo maggiori costi si potranno originare in attuazione dei nuovi adempimenti da realizzare in relazione alle disposizioni regolatorie introdotte da ARERA con la deliberazione n. 15/2022 in materia di qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani (TQRIF), i cui effetti sono tuttora in corso di approfondimento.

Un'ultima notazione riguarda la società Seruso S.p.A., di cui CEM Ambiente è oggi azio-

nista, in esito alla procedura di aumento di capitale riservato perfezionatasi nel mese di aprile 2021, con una partecipazione passata da 2 al 24,23%, a fronte di un investimento di € 1.631.128, di cui si è già dato ampiamente conto ai soci. Come da pregresse informative diramate ai soci, anche l'esercizio 2021 di Seruso S.p.A. si è chiuso in perdita, per un importo – superiore alle attese – pari ad € 1.235.643. Come da proposta di bilancio formulata dal C.d.A., infatti, alle perdite già previste, correlate alla vetustà dell'impianto per cui è in corso il progetto di riqualificazione, si sono infatti aggiunte ulteriori perdite connesse agli esiti del processo verbale di constatazione notificato dalla Guardia di Finanza alla società Seruso in data 28 settembre 2021 e riferito ad irregolarità accertate relativamente agli anni 2016 e 2017, in relazione al quale l'organo di amministrazione di Seruso ha prudenzialmente effettuato un accantonamento al fondo rischi ed oneri per un importo di € 500.000. Su tale accantonamento, nonché sui comportamenti e sulle azioni che hanno determinato il rilevante danno che tale accantonamento arreca al bilancio di Seruso, sono allo studio le valutazioni finalizzate alla miglior tutela di CEM e degli altri soci. Ciò nonostante, si è ritenuto di non svalutare la partecipazione in Seruso S.p.A., tenendo conto del fatto che è ormai prossimo il completamento degli interventi di *revamping* del nuovo impianto e che, in esito alle operazioni di collaudo e di messa a regime dello stesso ci si attende il progressivo miglioramento dei conti della società, in linea con il Piano Economico-Finanziario dell'intervento posto a base del *project* ed asseverato da specifica società avente i requisiti di legge: tale piano, sull'assunto della conclusione dei lavori ad inizio maggio, prevede infatti il contenimento delle perdite per l'anno in corso ed il ritorno ad un risultato netto positivo sin dal prossimo esercizio 2023. Con successiva comunicazione, non appena ultimati gli interventi di riqualificazione ed avviato l'impianto, sarà in ogni caso fornito ai soci uno specifico aggiornamento di maggiore dettaglio.

Fatti di rilievo dell'esercizio

Segue il richiamo di informativa degli aspetti indicati dall'art. 2428 del codice civile, con riferimento al quadro complessivo in cui opera la società ed alle condizioni operative e di sviluppo della stessa in relazione alla peculiarità riferita alla natura *in house providing* di CEM Ambiente S.p.A.

Con riferimento agli elementi relativi alla gestione 2021, un primo focus riguarda gli effetti dell'emergenza pandemica Covid-19, tuttora in corso, i cui effetti sono stati fortunatamente contenuti e tali da non impattare in misura importante sulle attività aziendali, come invece accaduto in altre aree di altre attività: i servizi sono infatti proseguiti in maniera sostanzialmente regolare in tutti i diversi aspetti, senza dare luogo a particolari situazioni di criticità, anche in termini economici.

Già si è detto dell'avvenuta assunzione del servizio per la Città di Cologno Monzese, a

Relazione sulla Gestione

seguito del conferimento immobiliare e della sottoscrizione dell'aumento di capitale intervenuti in data 29 dicembre 2020; parimenti si è detto degli importanti riflessi economici determinati sul bilancio aziendale e dei conseguenti benefici per tutti i soci in termini di contenimento degli oneri e costi generali.

Allo stesso modo, confermandosi l'impegno generale assunto dal Consiglio di Amministrazione per contenere le spese ed i costi generali, con particolare attenzione alle dinamiche relative al costo del personale, se pure si evidenzia l'incremento della spesa complessiva per il personale, stante l'incremento dei servizi assunti in forma diretta con la presa in carico del Comune di Cologno Monzese, si segnala la sostanziale invarianza del costo medio consolidato del personale (definito dal rapporto tra costi per il personale / numero medio dipendenti) rispetto al dato rilevato nel 2020, con un rapporto che risulta inferiore rispetto a quello rinveniente dalla media degli ultimi tre esercizi.

Segue una breve descrizione dell'andamento dei servizi per aree di operatività.

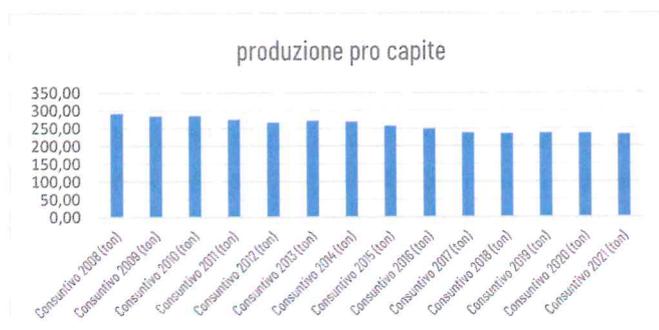
Smaltimenti

Come già riscontrato nel 2020, anche nel corso dell'anno 2021 sono proseguite le criticità organizzative e le deroghe alle modalità di ritiro dei rifiuti connesse all'emergenza sanitaria Covid-19, con riflessi negativi sulle raccolte differenziate porta a porta e sulla distribuzione dei sacchi codificati. In conseguenza di questa situazione anche per il 2021 si è confermato un diffuso, anche se contenuto, peggioramento qualitativo delle raccolte. In questo contesto, i prezzi di conferimento sono invece rimasti sostanzialmente stabili, consentendo di non intervenire sulle tariffe approvate in sede di budget e di assicurare il pieno rispetto delle previsioni programmatiche.

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)	44.181	34.807	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
Consuntivo 2015 (ton)	40.211	37.168	11.659	4.041	22.180	7.521	122.780	477.605
Consuntivo 2016 (ton)	40.224	44.543	12.067	4.943	24.470	7.564	133.811	538.862
Consuntivo 2017 (ton)	35.052	45.115	13.207	5.169	22.132	7.581	128.256	541.399
Consuntivo 2018 (ton)	34.930	47.863	14.912	5.485	23.362	8.429	134.991	574.316
Consuntivo 2019 (ton)	34.557	50.339	13.436	6.024	23.092	8.954	136.402	576.372
Consuntivo 2020 (ton)	35.056	50.893	14.830	5.510	23.724	7.549	137.562	584.456
Consuntivo 2021 (ton)	40.686	53.753	16.557	5.720	22.385	8.390	147.491	632.763

Le risultanze della tabella riepilogativa delle sei principali tipologie di rifiuto raccolte, sul territorio evidenziano in ogni caso un dato che, nonostante la congiuntura negativa determinata dall'emergenza Covid, risulta essere comunque positivo: il dato di produzione pro-capite riferito alle sei principali tipologie di rifiuto registra infatti una ulteriore lieve flessione della quantità di rifiuti prodotta, confermando un consolidato *trend* di discesa, come si evince dal grafico che segue.

Dati riferiti alle seguenti frazioni di rifiuto: secco da r.d.; RSU; FORSU; ingombranti; scarti vegetali; terre da spazzamento stradale



Gestione convenzioni CONAI

Il risultato complessivo riguardante la gestione della filiera relativa alla vendita dei materiali recuperabili, riconducibili o meno alle filiere CONAI è, come detto, assolutamente positivo, con un significativo incremento dei contributi da distribuire ai Comuni soci rispetto al dato 2020 ed alle prudenti previsioni formulate in sede di budget, grazie anche ad un deciso incremento dei prezzi di cessione di alcune frazioni, in particolare carta, vetro e ferro.

Come di consueto, tutte le informazioni di dettaglio relative ai risultati operativi ed economici conseguiti in corso d'anno sono disponibili nella specifica relazione sulla gestione CONAI 2020, a cui si rimanda.

Gestione servizi igiene urbana

Pur con le accennate criticità organizzative legate alla pandemia Covid-19 ed a differenza di quanto avvenuto nel corso del 2020, tutti i servizi di igiene urbana si sono svolti in maniera sostanzialmente regolare, senza che si rendessero necessarie sospensioni e/o riduzioni delle attività, eccezion fatta per il progetto riguardante la rimozione dei rifiuti abbandonati ai lati delle strade sovracomunali, per la cui attuazione era stato previsto uno stanziamento di € 200.000, non utilizzato con conseguente riduzione dei costi di gestione dell'esercizio.

È in ogni caso proseguito il costante presidio della sicurezza degli operatori impiegati nei servizi attraverso l'applicazione dei prescritti protocolli operativi e la fornitura degli occorrenti presidi sanitari.

Altri servizi accessori e complementari

La gestione della discarica controllata di Cavenago di Brianza è proseguita in linea con il piano costi ricavi approvato dall'Assemblea degli azionisti sul finire del 2013 unitamente alla nuova convenzione decennale, assicurandosi in tal modo, anche per il 2021, la regolare gestione riferita al mantenimento in sicurezza degli impianti nel rispetto dei costi preventivati, ed in progressiva riduzione.

Proseguono inoltre i servizi di supporto alla riscossione del tributo TARI, svolti ad oggi per 12 Comuni soci, di cui cinque (Melzo, Pessano con Bornago, Trezzo sull'Adda, Cernusco sul Naviglio e Pantigliate) inclusivi delle attività di sportello, mentre assume una rilevanza sempre più significativa l'attività riguardante la predisposizione dei piani finanziario secondo le disposizioni introdotte da ARERA; in quest'ottica si rileva come le modifiche introdotte dal MTR2 relativamente alla predisposizione dei piani per il biennio 2022-2023 abbia ulteriormente messo alla prova gli uffici in relazione alle plurime difficoltà interpretative ed applicative tuttora aperte, nonché in relazione allo sforzo posto in essere dal CEM per garantire, a beneficio dei Comuni soci, non solo la predisposizione del cd. "PEF grezzo" ma del PEF nella sua versione integrale.

Situazione generale della società

I positivi risultati espressi in termini gestionali ed operativi trovano piena conferma nella complessiva situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società (che, assomma nel 2021 i risultati della incorporata CEM Servizi), come si evince dall'analisi dei dati e degli indici di bilancio illustrati nel proseguito. A proposito dei dati vale la pena rimarcare la particolare natura della società quale società *in house* pluripartecipata che opera, per la quasi totalità del proprio fatturato, verso gli enti soci al fine di assicurare al meglio l'esecuzione del servizio pubblico di interesse generale relativo all'igiene urbana.

A tale proposito, nel darsi atto che gli indicatori economici, patrimoniali e finanziari di seguito illustrati, così come la Relazione sul Governo Societario predisposta ai sensi dell'art. 6, comma 4, del D.Lgs. 175/2016, evidenziano il positivo andamento aziendale e l'assenza di indicatori di crisi aziendale di cui all'art. 14 del citato decreto legislativo, si ritiene utile rammentare ancora una volta come gli obiettivi strategici più volte confermati dai soci siano riferiti, da una parte, al contenimento delle tariffe più che alla redditività e, dall'altra, al perseguimento di politiche volte a ricercare la qualità dei servizi e la certezza e correttezza degli smaltimenti nel rispetto della normativa posta a tutela dell'ambiente, ponendo in secondo piano i consueti indici di redditività aziendale.

Passando all'esposizione degli indicatori, si evidenzia in primo luogo il netto incremento del valore di patrimonio netto della società che, al 31/12/2021, stante l'interve-

Relazione sulla Gestione

nuta operazione di fusione con CEM Servizi, era valorizzato in € 54.844.159, rispetto ai € 44.348.200 evidenziati nel bilancio 2020.

Tutti gli investimenti realizzati nel corso del 2021, grazie alla significativa liquidità aziendale, sono stati finanziati con mezzi propri.

L'attivo immobilizzato della società è interamente finanziato dal patrimonio netto e dal passivo consolidato assicurando la piena correlazione tra impieghi e fonti.

La struttura del capitale investito mostra la significativa rilevanza dell'attivo circolante: i valori immediatamente liquidi (cassa e banche) ammontano ad € 19.774.772, cui si aggiungono crediti prontamente liquidabili per un totale di € 19.722.979 per la maggior parte riferibili a Comuni soci e ad importi considerati esigibili nell'arco di un esercizio, mentre risultano residuali le rimanenze, valutate in € 188.257.

Dal lato delle fonti di finanziamento si evidenzia che il bilancio presenta un importo delle passività a breve termine pari ad € 24.275.726, rappresentate principalmente da esposizione nei confronti dei fornitori per € 19.390.120, mentre l'esposizione verso le banche si riferisce a soli € 18.465.

Il capitale circolante netto, dato dalla differenza tra l'attivo circolante e il passivo a breve, risulta pari ad € 17.172.689, dato che non evidenzia situazioni di criticità tra impieghi a breve termine e debiti a breve termine.

Dal confronto tra il valore dell'attivo circolante ed il passivo a breve si conferma la forte struttura patrimoniale della società, evidenziandosi infatti come gli impegni a breve termine siano interamente coperti da denaro in cassa e da crediti a breve termine verso i clienti. A garanzia di tale solidità viene in aiuto la bassissima percentuale di insolvenze e di ritardi nell'incasso dei crediti verso clienti che si è storicamente manifestata nella società.

Anche nel corso del 2021 la situazione economica evidenzia aspetti positivi, con i ricavi dell'esercizio cresciuti di oltre il 17% e passati da € 68.148.491 ad € 75.875.828, con un incremento, rispetto al precedente esercizio, pari ad € 7.727.337.

I costi di produzione sostenuti nel corso dell'anno, per € 72.102.442, possono essere ripartiti nei vari settori come segue:

materiale di consumo e merci per erogazione servizi e forniture	€	2.325.696
servizi trasporto, recupero e smaltimento rifiuti	€	16.415.085
servizi per appalto SIU	€	21.983.834
servizi complementari ed altri servizi	€	857.206
gestione convenzioni e contributi CONAI	€	9.778.265

Relazione sulla Gestione

gestione e conduzione impianti	€	1.452.572
spese generali varie	€	5.066.568
ammortamenti	€	3.270.530
spese per il personale	€	12.102.055
	€	73.251.811

Informativa sulle operazioni di sospensione del pagamento delle rate dei finanziamenti a medio/lungo termine ai sensi della L. 3/8/2009 n.102 (Avviso comune - moratoria dei debiti)

Non ricorre alcuna situazione riconducibile a tale fattispecie.

Situazione economica, patrimoniale e finanziaria

Gli indicatori di risultato consentono di comprendere la situazione, l'andamento ed il risultato di gestione della società. Gli indicatori di risultato presi in esame, con le avvertenze precisate in apertura del paragrafo che precede, sono:

- indicatori finanziari;
- indicatori non finanziari.

Indicatori finanziari

Con il termine "indicatori finanziari" si intendono gli indicatori estrapolabili dalla contabilità ossia qualsiasi aggregato di informazioni sintetiche significative rappresentabile attraverso: un margine, un indice, un quoziente, estrapolabile dalla contabilità e utile a rappresentare le condizioni di equilibrio patrimoniale, finanziario, monetario ed economico dell'impresa.

Vengono di seguito fornite informazioni sull'analisi della redditività e sull'analisi patrimoniale-finanziaria.

Analisi della redditività

La tabella che segue propone il Conto economico riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale ed evidenzia alcuni margini e risultati intermedi di reddito.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Ricavi delle vendite	75.192.450
Produzione interna	(0)
Altri ricavi e proventi	683.378
Valore della produzione operativa	75.875.828
Costi esterni operativi	(55.589.961)
Valore aggiunto *	20.285.867

Relazione sulla Gestione

Costi del personale	(12.114.025)
Oneri diversi di gestione tipici	(1.064.614)
Costo della produzione operativa	(68.768.599)
Margine operativo lordo	7.107.229
Ammortamenti e accantonamenti	(3.333.844)
Margine operativo netto	3.773.386
Risultato dell'area finanziaria	45.469
Risultato corrente	3.818.854
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(0)
Componenti straordinari	(0)
Risultato ante imposte	3.818.854
Imposte sul reddito	(1.069.873)
Risultato netto	2.748.982

Indici economici

Nella tabella che segue si riepilogano alcuni dei principali indici economici utilizzati per misurare le prestazioni economiche, da valutare tenendo conto della natura della società e degli indirizzi strategici formulati dall'Assemblea degli azionisti:

Descrizione indice	31/12/2021	31/12/2020
ROE - (Return on Equity)	5,01%	2,44%
ROI - (Return on Investment)	4,68%	2,11%
ROS - (Return on Sales)	5,02%	2,17%

ROE - (Return on Equity)

L'indicatore di sintesi della redditività di un'impresa è il *ROE* ed è definito dal rapporto tra:

$$\frac{\text{Risultato netto dell'esercizio}}{\text{Mezzi propri}}$$

Rappresenta la remunerazione percentuale del capitale di pertinenza degli azionisti/ soci (capitale proprio). E' un indicatore della redditività complessiva dell'impresa, risultante dall'insieme delle gestioni caratteristica, accessoria, finanziaria e tributaria.

ROI - (Return on Investment)

Il *ROI* è definito dal rapporto tra:

$$\frac{\text{Margine operativo netto}}{\text{Capitale operativo investito}}$$

Rappresenta l'indicatore della redditività della gestione operativa: misura la capacità dell'azienda di generare profitti nell'attività di trasformazione degli input in output.

ROS - (Return on Sales)

Il *ROS* è definito dal rapporto tra:

$$\frac{\text{Margine operativo netto}}{\text{Ricavi}}$$

E' l'indicatore più utilizzato per analizzare la gestione operativa dell'entità o del setto-

Relazione sulla Gestione

re e rappresenta l'incidenza percentuale del margine operativo netto sui ricavi. In sostanza indica l'incidenza dei principali fattori produttivi (materiali, personale, ammortamenti, altri costi) sul fatturato.

Analisi patrimoniale-finanziaria

Di seguito viene riportato lo schema di Stato Patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari, così da evidenziare la capacità della società di far fronte ai propri impegni verificando la solidità e solvibilità finanziaria della stessa.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO

Imm. immateriali	710.617	Capitale sociale	16.646.246
Imm. materiali	38.453.048	Riserve	38.197.913
Imm. finanziarie	3.497.512		
Attivo fisso	42.661.177	Mezzi propri	54.844.159
Magazzino	188.257		
Liquidità differite	21.485.386		
Liquidità immediate	19.774.773		
Attivo corrente	41.448.415	Passività consolidate	4.989.707
		Passività correnti	24.275.726
		Capitale di finanziamento	84.109.593
Capitale investito	84.109.593		

Indicatori di solidità

L'analisi di solidità patrimoniale ha lo scopo di studiare la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine.

Tale capacità dipende dalle modalità di finanziamento degli impieghi a medio-lungo termine e dalla composizione delle fonti di finanziamento: con riferimento al primo aspetto, considerando che il tempo di recupero degli impieghi deve essere correlato "logicamente" al tempo di recupero delle fonti, gli indicatori ritenuti utili ad evidenziare tale correlazione sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2021	31/12/2020
Margine di struttura	12.182.982	6.775.576
Autocopertura del capitale fisso	1,29	1,18
Capitale circolante netto di medio e lungo periodo	17.172.689	10.464.262
Indice di copertura del capitale fisso	1,40	1,28

Il Margine di struttura è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$\text{Mezzi propri} - \text{Attivo fisso}$$

Relazione sulla Gestione

L' Autocopertura del capitale fisso si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Attivo fisso}}$$

Il Capitale circolante netto di medio e lungo periodo è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$(\text{Mezzi propri} + \text{Passività consolidate}) - \text{Attivo fisso}$$

L' Indice di copertura del capitale fisso si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Mezzi propri} + \text{Passività consolidate}}{\text{Attivo fisso}}$$

Con riferimento alla composizione delle fonti di finanziamento, gli indicatori utili sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2021	31/12/2020
Quoziente di indebitamento complessivo	0,53	0,62
Quoziente di indebitamento finanziario	0,00	0,00

Il Quoziente di indebitamento complessivo si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Passività consolidate} + \text{Passività correnti}}{\text{Mezzi propri}}$$

Il Quoziente di indebitamento finanziario si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Passività di finanziamento}}{\text{Mezzi propri}}$$

Indicatori di solvibilità (o liquidità)

Scopo dell'analisi di liquidità è quello di studiare la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel breve, cioè di fronteggiare le uscite attese nel breve termine (passività correnti) con la liquidità esistente (liquidità immediate) e le entrate attese per il breve periodo (liquidità differite).

Considerando che il tempo di recupero degli impieghi deve essere correlato "logicamente" al tempo di recupero delle fonti, gli indicatori ritenuti utili ad evidenziare tale correlazione sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2021	31/12/2020
Margine di disponibilità	17.172.689	10.464.263
Quoziente di disponibilità	1,71	1,44
Margine di tesoreria	16.984.431	10.306.750
Quoziente di tesoreria	1,70	1,43

Il Margine di disponibilità è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$\text{Attivo corrente} - \text{Passività correnti}$$

Il Quoziente di disponibilità si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passività correnti}}$$

Il Margine di tesoreria è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$(\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate}) - \text{Passività correnti}$$

Il Quoziente di tesoreria si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{(\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate})}{\text{Passività correnti}}$$

Rendiconto finanziario dei movimenti delle disponibilità liquide

Informazioni fondamentali per valutare la situazione finanziaria della società (comprese liquidità e solvibilità) sono fornite dal rendiconto finanziario.

In ottemperanza al disposto degli artt. 2423 e 2425-ter del codice civile, il bilancio d'esercizio comprende il rendiconto finanziario nel quale sono presentate le variazioni, positive o negative, delle disponibilità liquide avvenute nel corso dell'esercizio corrente e dell'esercizio precedente. In particolare, fornisce informazioni su:

- disponibilità liquide prodotte e assorbite dalle attività operativa, d'investimento, di finanziamento;
- modalità di impiego e copertura delle disponibilità liquide;
- capacità della società di affrontare gli impegni finanziari a breve termine;
- capacità di autofinanziamento della società.

Indicatori non finanziari

Con questi indicatori di risultato non finanziari si fa riferimento a misure di carattere quantitativo, ma non monetario, che hanno l'obiettivo di analizzare più approfonditamente l'andamento della gestione mediante il monitoraggio dei fattori che influenzano i risultati economico-finanziari. Il principale vantaggio di questi indicatori rispetto a quelli finanziari è rappresentato dalla loro capacità di segnalare le tendenze dei risultati economico-finanziari anche e soprattutto in una prospettiva di lungo periodo.

Contrariamente a quanto avviene per gli indicatori finanziari, per i quali esistono determinati parametri comunemente accettati dal mercato, si segnala che per gli indicatori non finanziari non esistono standards applicabili e regole precise nella scelta degli stessi; nello specifico, oltre agli indicatori relativi alla percentuale di raccolta differenziata ed alla produzione pro-capite di rifiuto secco indifferenziato, di cui si è detto in apertura della presente relazione, un ulteriore indice è stato individuato, già

negli scorsi esercizi, nel numero delle segnalazioni pervenute al numero verde di accoglienza telefonica che, per il 2021 sono stati pari a 15.155 e quindi l'1,5% in più dei 14.929 ticket registrati nel 2020 (erano, rispettivamente 17.016 e 12.867 nel 2019 e nel 2018). Occorre però considerare che gli abitanti serviti nel 2021 sono stati 632.763 mentre nel 2020 erano 584.456 (incremento pari al 8,26%); il dato significativo risulta pertanto essere il numero di ticket ricevuti ogni mille abitanti (24 nel 2021 contro i 25,5 accertati nel 2020 ed i 29,5 del 2019). Per quanto riguarda invece il dato riferito ai ticket ripetitivi (ovvero quelli relativi ad utenze che hanno effettuato sei o più segnalazioni nell'anno) il dato si è mantenuto stabile rispetto al 2020 (226 utenze per il 2021 contro le 218 del 2020). Si precisa, tuttavia, che la lettura di questo dato, anche per il 2021, è di difficile interpretazione in relazione al contesto di riferimento ancora legato alla pandemia tuttora in corso, per cui ci si riserva di aggiornare ogni valutazione in esito al monitoraggio dei dati riguardanti il 2022.

Risulta invece interessante, ai fini della valutazione circa la concreta possibilità di sviluppare ed ampliare il *business* aziendale, il trend di adesioni di nuovi soci che si è confermato anche nell'anno 2021 (e nell'anno in corso) con l'adesione dei Comuni di Melegnano, Borgo San Giovanni e Torvecchia Pia e la prosecuzione delle valutazioni per un ulteriore lotto di tre Comuni (Mediglia, Sordio e Tribiano).

Informazioni sui principali rischi ed incertezze

In questa parte della relazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2428 del codice civile, si intende dare conto dei rischi, ossia di quegli eventi atti a produrre effetti negativi in ordine al perseguimento degli obiettivi aziendali e che quindi ostacolano la creazione di valore.

I rischi presi in esame sono analizzati distinguendo quelli finanziari da quelli non finanziari e ciò che li divide in base alla fonte di provenienza del rischio stesso. I rischi così classificati sono ricondotti in due macro-categorie: rischi di fonte interna e rischi di fonte esterna, a seconda che siano insiti nelle caratteristiche e nell'articolazione dei processi interni di gestione aziendale ovvero derivino da circostanze esterne rispetto alla realtà aziendale.

Rischi non finanziari

Dopo oltre due anni di emergenza legata alla pandemia da Covid-19, il rischio sanitario sembra al momento in via di contenimento con un ridotto impatto anche sulla gestione organizzativa ed economica della società; al momento, dunque, le criticità ed i rischi riconducibili alla pandemia, fatti salvi eventuali nuovi picchi nella diffusione del virus, non costituiscono un elemento di rischio per la continuità aziendale.

Sul fronte normativo, continua a costituire motivo di preoccupazione la discussione in essere sul *Disegno di legge sulla concorrenza*, in ragione della valutazione critica emersa rispetto al ruolo delle gestioni *in house* e sul conseguente rischio di un'evoluzione normativa sfavorevole a tale modalità di gestione dei servizi pubblici, con conseguente possibile ridimensionamento del ruolo e dell'ambito di operatività di CEM e delle altre società pubbliche *in house*, anche oltre le limitazioni già previste dal D.Lgs. 175/2016.

Parimenti da valutare, su di un adeguato arco temporale, è poi la regolamentazione del settore rifiuti da parte di ARERA, che si sta lentamente delineando con i diversi provvedimenti regolatori, in tema di piani finanziari con il metodo tariffario MTR2, di definizione dei livelli e standard di qualità dei servizi, con il Testo Unico per la Regolazione della Qualità del Servizio di Gestione dei Rifiuti Urbani - TQRIF (rispetto ai quali gli uffici stanno svolgendo un importante lavoro di verifica e di implementazione dei modelli, anche a beneficio dei Comuni soci), nonché degli ulteriori provvedimenti in corso di definizione, tra cui le determinazioni in tema uniformazione degli schemi contrattuali, di *unbundling*, etc. Ebbene, relativamente al complessivo assetto del servizio, i prossimi mesi saranno particolarmente importanti per implementare le nuove disposizioni regolatorie ed adeguare l'attuale sistema gestorio ed organizzativo in continuità con il lavoro già in corso nel rispetto delle competenze dell'Ente Territorialmente Competente (nello specifico, i singoli Comuni soci).

Su altro fronte, come più volte rimarcato, la sfida per i prossimi mesi ed anni sarà quella di rafforzare il posizionamento aziendale nell'ambito impiantistico così da assicurare ai soci la continuità dei servizi di trattamento/recupero/smaltimento senza dipendere eccessivamente dalle dinamiche dei prezzi imposte dal mercato: in questo senso un punto fermo fondamentale per la società sarà costituito dal nuovo piano industriale che sarà predisposto e messo in approvazione nelle prossime settimane sulla base delle prime valutazioni strategiche già svolte con il *Comitato per l'indirizzo ed il controllo delle amministrazioni titolari delle partecipazioni*, anche con riferimento agli accordi in corso di formulazione per rafforzare la collaborazione e la partnership con le altre società pubbliche del territorio.

Rischi finanziari

Ai sensi dell'art. 2428 del codice civile, punto 6-bis, si attesta che nella scelta delle operazioni di finanziamento e di investimento la società ha adottato criteri di prudenza e di rischio particolarmente limitato e che non sono state poste in essere operazioni di tipo speculativo.

La società, inoltre, non ha emesso strumenti finanziari e non ha fatto ricorso a strumenti finanziari derivati. La significativa liquidità aziendale è stata in parte destinata

a titoli del tesoro (nello specifico in BTP italiani per l'importo di nominali € 1,5 milioni) mentre un elemento di rischio rimane quello legato a cosiddetto *bail-in* per il caso di crisi di una delle banche delle quali CEM è correntista.

Rischio credito: i servizi svolti dalla società sono erogati per la quasi totalità nei confronti dei Comuni soci e, in maniera assolutamente residuale verso altri utenti privati e pubblici. È in ogni caso previsto un adeguato accantonamento al fondo svalutazione crediti per i crediti scaduti e per i quali risultano in corso azioni di recupero.

Rischio di mercato: analogamente a quanto precisato sul rischio credito e fatto salvo quanto precisato in merito all'evoluzione della normativa in materia di servizi pubblici locali, si evidenzia un ridotto rischio specifico di mercato, operando la società direttamente per conto delle Amministrazioni locali azioniste con contratti pluriennali scadenti alla fine del 2026.

Allo stesso modo, e fatti salvi gli sviluppi del sistema regolatorio introdotto da ARERA con il metodo tariffario rifiuti MTR, sul quale è in corso un attento e costante monitoraggio, può essere considerato relativamente contenuto anche il rischio di prezzo: nei contratti con valenza pluriennale, che costituiscono la parte preponderante del fatturato, in canoni delle prestazioni sono predeterminati, prevedendosi meccanismi di adeguamento in funzione dell'andamento degli indici ISTAT. Non sussistono invece rischi di cambio o valutari operando la società esclusivamente in Italia.

Rischio di crisi aziendale (art. 6, c. 2, e art 14, c. 2 e ss., del D.Lgs. 175/2016)

In applicazione delle disposizioni di cui agli artt. 6, comma 2, e 14, comma 2 e ss., del D.Lgs. 175/2016, è stata predisposta la "*Relazione sul Governo Societario per l'anno 2020 e programma di misurazione del rischio aziendale*", parte integrante della presente relazione, dalla quale si evince la non sussistenza di alcuna delle condizioni che qualificano una "soglia di allarme" tale da mettere a rischio la continuità aziendale. In particolare:

- la gestione operativa della società, misurata come differenza tra valore e costi della produzione: A-B art. 2525 c.c.) è positiva in questo come negli ultimi tre esercizi;
- non si sono verificate perdite per tre esercizi consecutivi e, tanto meno, si è verificata l'erosione del patrimonio netto;
- né la relazione della società di revisione né quella del collegio sindacale rappresentano dubbi di continuità aziendale;
- l'indice di struttura finanziaria, dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio e lungo termine e attivo immobilizzato non solo non è inferiore a 1 (uno), ma è stabilmente superiore all'unità e pari a 1,44 (al 31/12/2020 era pari a 1,35).
- il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari su fatturato, è pari a

zero.

Politiche di risposta e di riduzione dei rischi

In ragione del limitato rischio connesso agli aspetti di cui ai punti precedenti, non è stata al momento predisposta alcuna iniziativa o misura di riduzione dei rischi.

Informazioni relative alle relazioni con l'ambiente

Si dà atto che nel corso dell'esercizio non si sono verificati danni causati all'ambiente per cui la società è stata dichiarata colpevole in via definitiva né sono state inflitte sanzioni o pene definitive per reati o danni ambientali.

La gestione di tutti gli impianti e le infrastrutture potenzialmente a rischio avviene nel rispetto delle vigenti norme di legge, mentre non si sono riscontrati incidenti con riflessi ambientali né nel 2020 né negli ultimi 10 anni.

Il tutto in conformità alla politica aziendale ed agli obiettivi che hanno a suo tempo determinato, per CEM Ambiente:

- l'ottenimento della certificazione UNI EN ISO 14001:2015 rilasciata dall'ente certificatore "Certiquality" (certificato n. 13300 scad. 23/06/2023) dell'azienda e degli impianti di Liscate e di Bellusco-Mezzago;
- la registrazione EMAS da parte del Comitato Emas dell'Ispra (Regolamento CE 1221/09), fino al 18/06/2023.

Si dà inoltre atto dell'esistenza di una specifica copertura assicurativa R.C. Inquinamento connessa all'attività della società.

Il tutto in attesa di unificare la documentazione ed il sistema integrati qualità ambiente riferito alle attività afferenti CEM Ambiente e CEM Servizi, che sarà oggetto di audit nel prossimo mese di giugno.

Si segnala, infine, l'avvenuto conferimento di un incarico volto a quantificare le prestazioni ambientali della società e delle attività e processi ad essa riconducibili, nell'ottica della conseguente individuazione di politiche di riduzione degli impatti.

Informazioni relative alle relazioni con il personale

Con riferimento ai soggetti che in varie forme prestano la propria opera presso l'azienda, si rendono le seguenti informazioni quantitative e qualitative relative, in particolare, ai seguenti aspetti:

- composizione del personale;
- turnover;
- sicurezza e salute sul luogo di lavoro.

Relazione sulla Gestione

Composizione del personale:

Al 31/12/2021 erano in servizio 299 dipendenti, di cui 4 dirigenti, 4 quadri, 58 impiegati e 230 operai, di cui 271 a tempo indeterminato. Alla stessa data non era invece in essere nessun contratto a tempo determinato.

N°	Dirigenti		Quadri		Impiegati		Operai		Altre tipologie	
	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.
Uomini	4	4	3	3	31	24	230	171	2	2
Donne	0	0	1	1	27	27	0	1	1	1

Tipo contratto	Dirigenti		Quadri		Impiegati		Operai		Altre tipologie	
	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.	Es.Corr.	Es.Prec.
Contr. tempo ind.	4	4	4	4	56	50	207	161	0	0
Contr. tempo det.	0	0	0	0	2	1	23	11	0	0
Contr. p-time	0	0	0	0	14	14	2	3	0	0
Altre tipologie	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2

Turnover

Personale con contratto a tempo indeterminato					
Tipo contratto	Situazione al 31/12/2020	Assunzioni e incrementi	Trasformazioni da tempo determinato	Dimissioni prepensionamenti e cessazioni	Situazione al 31/12/2021
Dirigenti	4	0	0	0	4
Quadri	4	0	0	0	4
Impiegati	50	7	0	1	56
Operai	161	54	6	14	207
Altre tipologie	2	0	0	0	2

Personale con contratto a tempo determinato					
Tipo contratto	Situazione al 31/12/2020	Assunzioni e incrementi	Trasformazioni a tempo indeterminato	Dimissioni prepensionamenti e cessazioni	Situazione al 31/12/2021
Dirigenti	0	0	0	0	0
Quadri	0	0	0	0	0
Impiegati	1	3	0	2	2
Operai	11	27	6	9	23
Altre tipologie	0	2	0	1	1

Relazione sulla Gestione

Personale con contratto a tempo parziale					
Tipo contratto	Situazione al 31/12/2020	Assunzioni e incrementi	Trasformazioni a tempo parziale	Dimissioni prepensionamenti e cessazioni	Situazione al 31/12/2021
Dirigenti	0	0	0	0	0
Quadri	0	0	0	0	0
Impiegati	9	4	0	3	10
Operai	3	0	0	1	2
Altre tipologie	0	1	0	1	0

Sicurezza e salute sul luogo di lavoro:

Nel corso dell'esercizio non si sono verificate morti sul lavoro né altri infortuni gravi che abbiano comportato lesioni gravi o gravissime del personale iscritto al libro matricola. Parimenti non si sono registrati addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di mobbing, per cui la società sia stata dichiarata definitivamente responsabile.

Tipo contratto	Giorni assenza per infortunio				
	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Altro
Contr. tempo ind.	0	0	0	665	0
Contr. tempo det.	0	0	0	118	0
Contr. p-time	0	0	0	0	0
Altre tipologie	0	0	0	0	0

Tipo contratto	Giorni assenza per malattia				
	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Altro
Contr. tempo ind.	32 *	57 **	307 ***	5.333 ****	0
Contr. tempo det.	0	0	0	244	0
Contr. p-time	0	0	92 *****	253	0
Altre tipologie	0	0	0	0	0

- * di cui malattia per covid 32 gg.
- ** di cui malattia per covid 30 gg.
- *** di cui malattia per covid 60 gg.
- **** di cui malattia per covid 605 gg.
- ***** di cui malattia per covid 41 gg.

RICERCA E SVILUPPO

Come evidenziato in nota integrativa tra i costi di sviluppo, capitalizzati in cinque anni, vi è lo è stato realizzato uno studio realizzato da TBF partner e Politecnico di Milano, sulla base dell'accordo con le società CAP Holding, Cogeser e BrianzAcque, finalizzato a verificare la fattibilità e la realizzabilità dell'utilizzo di infrastrutture esistenti per il trattamento di matrici organiche (FORSU) provenienti dalla raccolta differenziata svolta sul territorio, nell'ambito di una proposta sostenibile di gestione pubblica del sistema FORSU.

RAPPORTI CON IMPRESE DEL GRUPPO

Già si ampiamente riferito circa l'intervenuta fusione per incorporazione della società controllata CEM Servizi S.r.l., con conseguente presa in carico della gestione, in forma diretta, dei numerosi servizi ed attività ad essa riconducibili, tra i quali:

- servizi di spazzamento stradale manuale e vuotatura cestini;
- servizi di spazzamento stradale meccanizzato;
- servizi di raccolta porta a porta (limitatamente ad un bacino di 15 comuni del sud milanese / lodigiano);
- servizi trasporto rifiuti da piattaforme ecologiche ed utenze non domestiche; convenzionate;
- servizi di microraccolta da territorio;
- servizi spot di rimozione discariche abusive;
- servizio di trasporto e smaltimento Vernici e ToF da piattaforme ecologiche;
- servizio di trasporto e smaltimento rifiuti cimiteriali;
- servizi di raccolta porta a porta (limitatamente ad un bacino di 14 comuni del sud milanese / lodigiano);
- servizi di raccolta a domicilio rifiuti ingombranti.

Ulteriori lavorazioni sono affidate alla partecipata Seruso S.p.A. in forza della " *concessione dei lavori di riqualificazione dell'impianto di selezione dei rifiuti riciclabili, della disponibilità dell'impianto di qualificato e della gestione del servizio di valorizzazione e avvio a recupero delle frazioni secchi recuperabili provenienti dalle raccolte differenziate mono e multi materiale dei rifiuti urbani*", sottoscritta il 28 giugno u.s. unitamente al corrispondente contratto per l'affidamento del servizio di trattamento della frazione secca dei rifiuti solidi urbani, per la durata di 12 anni e 9 mesi.

A questo proposito, come già accennato, si evidenzia l'ormai prossima conclusione degli interventi di revamping dell'impianto di Verderio, prevista per la prima parte del mese di maggio, che determinerà il conseguente riavvio dell'operatività dell'impianto ed il raggiungimento delle attese performances tecnico-economiche prospettate nel

Relazione sulla Gestione

progetto di riqualificazione e nel Piano Economico Finanziario asseverato posto a base dell'intervento del *project financing*.

Rimane in ogni caso alto il livello di attenzione rispetto ai tempi ed alle modalità di avanzamento del progetto ed al monitoraggio dei dati economico-finanziari della gestione, anche in relazione a quanto evidenziato sulle maggiori perdite determinate dalle problematiche occorse nelle passate gestioni.

Segue il consueto prospetto relativo ai rapporti intrattenuti con le società partecipate Seruso SpA ed Ecolombardia 4 SpA, come accertati alla data di chiusura del bilancio.

Società	Debiti finanziari	Crediti finanziari	Crediti comm.li	Debiti comm.li	Vendite	Acquisti
Ecolombardia 4 S.p.A.	0	0	0	30.789	0	68.945
Seruso S.p.A.	0	86	32.541	136.131	56.532	833.169
Totale	0	86	32.541	166.920	56.532	902.114

NUMERO E VALORE NOMINALE DELLE AZIONI PROPRIE E DELLE AZIONI O QUOTE DI SOCIETA' CONTROLLANTI POSSEDUTE ANCHE INDIRETTAMENTE E ACQUISTATE E/O ALIENATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO - Artt. 2435-bis co. 7 e 2428, nn. 3, 4 codice civile

AZIONI PROPRIE E DEL GRUPPO

Alla data di chiusura del bilancio nel portafoglio della società risultavano ancora presenti n. 289.063 azioni ordinarie proprie, ciascuna del valore nominale di euro 1,00, corrispondenti all'1,737% del capitale sociale. Il valore di tali azioni è evidenziato nell'apposita riserva negativa del passivo. In corso d'anno, in effetti, in conformità a quanto deliberato dall'assemblea degli azionisti, si è perfezionata la permuta di ulteriori 14.574 azioni al Comune di Carpiano, che detiene oggi 68.446 azioni CEM del valore nominale di euro 1,00 ciascuna.

Alla data attuale, infine, il numero delle azioni proprie in portafoglio si è ulteriormente ridotto a 170.634 azioni (pari all'1,025% del capitale sociale), a seguito delle cessioni a titolo di permuta effettuate per consentire l'adesione a CEM Ambiente da parte dei Comuni di Borgo San Giovanni e Torrevicchia Pia

La società non possiede, invece, direttamente o indirettamente, azioni o quote di società controllanti e le stesse non sono state acquistate o vendute nel corso dell'anno, anche per interposta persona.

OPERAZIONI SU AZIONI PROPRIE E DEL GRUPPO

Sul finire del 2021, in attuazione delle indicazioni formulate dall'assemblea degli azio-

nisti si è chiusa la procedura di aumento di capitale deliberata dall'Assemblea straordinaria degli azionisti per consentire l'adesione del Comune di Melegnano, che ha sottoscritto n. 303.430 nuove azioni per un pacchetto complessivo pari al 1,823% del capitale sociale. Anche in questo caso l'operazione si è perfezionata attraverso una permuta immobiliare valorizzandosi le nuove azioni al prezzo di euro 3,79 cadauna azione, importo inclusivo del sovrapprezzo di € 2,79 cadauna azione, per un controvalore complessivo dell'operazione pari ad € 1.150.000,00.

Come già accennato nella parte introduttiva, lo scorso 14 ottobre 2021, in esito al percorso istruttorio avviato con l'Assemblea degli azionisti sin dal mese di marzo, si è inoltre concluso il procedimento di fusione per incorporazione della controllata CEM Servizi S.r.l. in CEM Ambiente S.p.A., il tutto come da atto del notaio dott. Vittorio Meda di Vimercate rep. 129852/20702, i cui effetti contabili sono imputati "al bilancio della Società incorporante, ai sensi dell'art. 2504-bis, terzo comma, e 2501-ter, n. 6, del Codice Civile, dal 1° gennaio dell'anno in cui la fusione avrà effetto", ovvero dal 1° gennaio 2021.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Per quanto riguarda il futuro dell'azienda, come accennato le prospettive operative confermano il percorso di crescita e consolidamento cui si è assistito in questi anni attraverso la progressiva internalizzazione dei servizi di igiene urbana ed il rafforzamento aziendale da realizzare attraverso una generale ottimizzazione organizzativa e la probabile adesione alla società da parte di ulteriori Comuni, tra cui Mediglia, Sordio, e Tribiano).

L'anno 2022 vedrà inoltre la formulazione e l'approvazione del nuovo piano industriale, i cui primi elementi strategici sono stati positivamente condivisi con il Comitato di coordinamento e saranno ora oggetto di adeguata declinazione e sviluppo per essere poi sottoposti alle valutazioni dei soci. La sfida maggiore che impegnerà la società nell'ottica del nuovo piano industriale rimane, come già evidenziato, la definizione del ruolo che dovrà assumere CEM Ambiente relativamente al tema del trattamento/recupero/smaltimento delle diverse frazioni di rifiuto ed alle correlate prospettive impiantistiche a servizio del territorio alla luce anche degli accordi in corso di formulazione con le altre società pubbliche del territorio.

Certamente significativo per la strategia aziendale è inoltre il rafforzamento del posizionamento rispetto alla quantificazione delle proprie prestazioni ambientali e la progressiva implementazione di politiche di riduzione dell'impronta ambientale, con una sempre più efficace attività di comunicazione e di coinvolgimento dei diversi stakeholder. A questo proposito è già stato affidato uno specifico incarico al gruppo di ri-

cerca AWARE (Assessment on WAstE and REsources) del Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale (DICA) del Politecnico di Milano, per valutare e quantificare l'impatto ambientale delle attività e dei processi aziendali.

SEDI SECONDARIE

Ai sensi dell'art. 2428 c.c. si segnala che l'attività viene svolta nella sede di Cascina Sofia in Cavenago di Brianza e presso i seguenti impianti: stazione di trasferimento rifiuti di Bellusco Mezzago; centro di lavorazione multimateriale di Liscate; discarica controllata di Cavenago di Brianza. Sono inoltre attive n. 58 piattaforme per la raccolta differenziata / centri di raccolta dei rifiuti (6 delle quali sovracomunali), di cui 38 di proprietà e 10 in diritto di superficie, cui se ne aggiungono altre 7 (più un centro ingombranti) gestite da CEM per conto dei Comuni che ne sono proprietari.

RISULTATO DELL'ESERCIZIO

Per quanto riguarda la destinazione dell'utile di esercizio, accertato in € 2.748.982 al netto delle imposte, si propone, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 24 dello Statuto sociale, di destinare a riserva straordinaria la quota eccedente l'importo vincolato all'aumento della riserva legale dando atto che - in conformità alle previsioni del Regolamento del fondo di solidarietà destinato a fronteggiare eventi imprevedibili e straordinari connessi alle tematiche dei rifiuti e dell'ambiente approvato dall'Assemblea ordinaria degli azionisti nella seduta del 18 dicembre 2014 - non si fa luogo alla destinazione del 5% dell'utile al "fondo di solidarietà", essendo già raggiunto l'importo massimo previsto dall'art. 2 del citato regolamento. Il tutto come di seguito:

utile d'esercizio al 31/12/2019	Euro	2.748.982
a riserva legale (5%)	Euro	137.449
a riserva straordinaria	Euro	2.611.533

Sulla scorta delle indicazioni che sono state fornite, Vi invitiamo ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2021 e la proposta di destinazione dell'utile sopra indicata.

Cavenago di Brianza, 14 aprile 2022.

PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il presidente: MELE GIOVANNI



