



# CEM Ambiente S.p.A.

## Indicatori di performance

Addendum al Piano Industriale 2022-2026

KPMG Corporate Finance

— DOCUMENTO RISERVATO E CONFIDENZIALE —

—  
28 marzo 2023



# Important notice

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

Nella predisposizione del documento, KPMG ha fatto affidamento e si è basata su informazioni fornite dal Management della Società. La completezza, accuratezza, veridicità oltre che l'aggiornamento delle informazioni e dati qui contenuti, nonché delle informazioni e dati sui quali ci si è basati, non sono stati verificati in modo indipendente da KPMG, che non assume pertanto alcuna responsabilità al riguardo.

Le conclusioni riportate nel presente documento sono basate sul complesso delle considerazioni in esso contenute e pertanto nessuna parte dello stesso potrà essere utilizzata disgiuntamente rispetto al documento nella sua interezza, così come non potrà essere utilizzato disgiuntamente al documento «Piano Industriale 2022-2026» (presentato ai Comuni soci nelle date del 15,16 e 23 febbraio 2023), di cui il presente ne rappresenta un addendum.

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

KPMG non assume alcuna responsabilità nei confronti di chiunque con riferimento alle informazioni e dati contenuti nel presente documento.

# Premessa e obiettivi del documento

## CEM Ambiente

- **CEM Ambiente S.p.A.** (di seguito anche "**CEM Ambiente**", "**CEM**" o la "**Società**") si configura come uno dei principali operatori lombardi nei servizi **ambientali**, servendo, al 2022, **71 comuni** (di seguito "**Comuni**") per un totale di circa **651 mila utenti**.
- Attualmente CEM fornisce servizi di (i) raccolta differenziata dei rifiuti, (ii) gestione delle piattaforme ecologiche, (iii) pulizia stradale e servizi correlati (iv) smaltimento e recupero dei materiali oltre che (v) servizi di misurazione puntuale dei rifiuti, (vi) riscossione della tariffa rifiuti ed (vii) altri servizi accessori e/o complementari.
- CEM ha registrato nel 2022 un **valore della produzione** di circa **€87 mln** impiegando mediamente **#322 dipendenti**.

## Il contesto di riferimento

- Nel **2021**, l'assemblea dei soci ha approvato la  **fusione per incorporazione di CEM Servizi S.r.l. in CEM Ambiente S.p.A.** la quale è stata perfezionata in data 21 dicembre 2021. Tale scelta ha dato avvio ad una **riorganizzazione** della Società con un **incremento progressivo del presidio diretto del servizio di raccolta**.
- Anche a seguito di tale operazione, il *management* di CEM ha ritenuto opportuno procedere ad un aggiornamento delle proiezioni economico - finanziarie 2022-2026 (di seguito anche "**Piano Industriale**") della Società e, in tale ambito, ha richiesto a **KPMG Corporate Finance** (di seguito «**KCF**»), divisione di **KPMG Advisory S.p.A.**, di supportarla in tale processo di pianificazione.
- In data 15,16 e 23 febbraio 2023, il **documento «Piano Industriale 2022-2026»** (in bozza) è **stato presentato ai Comuni soci**, rispettivamente presso i Comuni di Arcore, Cernusco sul Naviglio e Vizzolo Predabissi.
- A seguito di tali presentazioni, è stata riscontrata l'esigenza da parte dei Comuni soci **di identificare un insieme di indicatori di performance** volti a monitorare l'andamento economico-finanziario, operativo e di *compliance* alla normativa di riferimento. In tale ambito, la società ha richiesto a KCF di supportarla nell'identificazione di tali indicatori, anche in relazione agli obiettivi strategici riportati nel Piano Industriale.

## Contenuti del documento

- Il presente documento rappresenta un addendum alla bozza del «Piano Industriale 2022-2026» contenente:
  - Indicatori di performance.

Tenendo conto della specifica natura della Società, gli indicatori di seguito descritti potranno in ogni caso essere oggetto di integrazione o rivalutazione annuale in ragione degli obiettivi strategici ed economici, valutati annualmente dall'assemblea degli azionisti in sede di approvazione della relazione programmatica e del budget di previsione, in funzione anche dello scenario operativo e del contesto economico di riferimento.

## Indicatori di performance (1/4)

|                      | Indicatore CEM - Obiettivo  | Risultato CEM 2022   | Commenti   |
|----------------------|---|--|--|
| Operativi            | <p><b>1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Progressivo consolidamento ed espansione del progetto <b>Ecuosacco/Ecuobox</b>, sulla base della disponibilità dei Comuni soci a partecipare al progetto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Popolazione servita Ecuosacco 2022 pari a 63,12%</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore di arco-piano con aggiornamento annuale dell'obiettivo di espansione, in funzione delle previsioni di adesione da parte dei singoli Comuni soci</li> </ul> |
|                      | <p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimento di <b>percentuali di raccolta differenziata</b> (media Comuni CEM) <b>superiori alla media regionale</b> (con obiettivo tendenziale anche per Comuni che sono sotto la media) e, per quanto possibile, incremento delle stesse in arco-piano (per il calcolo della % della raccolta differenziata fare riferimento al metodo ISPRA, pari a 73,0% per la Regione Lombardia nel 2021, ultimo dato disponibile)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale di raccolta differenziata 2022 di circa 81,54%</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano con periodico aggiornamento sulla base della disponibilità del dato per la regione Lombardia</li> </ul>                               |
| Soddisfazione utenti | <p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimento di un punteggio medio nelle diverse aree analizzate dall'<b>indicatore di gradimento</b> (legato alla soddisfazione degli utenti nei vari servizi di raccolta rifiuti urbani, pulizia strade e marciapiedi, svuotamento/pulizia cestini, canali di contatto, etc.), pari ad almeno 7 punti su 10, con l'obiettivo di incrementare le aree con i punteggi più bassi in arco piano</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Compliant</b></li> <li>Il risultato dell'ultima indagine disponibile (2020) ha evidenziato un livello di soddisfazione pari a 7,95 per le utenze domestiche e 7,49 per quelle commerciali</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> <li>Indagine svolta ogni 3 anni (si prevedere di sottoporre il prossimo sondaggio entro la fine del 2023)</li> </ul>             |
|                      | <p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obiettivo di ottenere una valutazione di gradimento positiva da parte di almeno il 90% degli intervistati.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Compliant</b> (2020 ultima indagine disponibile)</li> </ul>  |  |

## Indicatori di performance (2/4)

|            | Indicatore CEM - Obiettivo   | Risultato CEM 2022  | Commenti  |
|------------|--|---|---|
| Finanziari | <p><b>5</b> Mantenimento di un <b>ROI</b> – Return on Investment o Indice di redditività del capitale investito = (Reddito operativo/Capitale investito) in linea con il valore medio della società dell'ultimo triennio, salvo scostamenti motivati</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ROI 2022 = 4,46</li> <li>ROI medio 2019-21 = 4,65</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore soggetto ad aggiornamento annuale in sede di approvazione del budget</li> <li>Nel corso del 2022 CEM ha deciso, in accordo con i Comuni soci, di calmierare l'effetto sui prezzi (contrattualmente indicizzati al FOI) per i servizi svolti nei confronti degli stessi, incrementandoli solamente del 5,0% per il 2023 (rispetto ad un valore atteso del FOI a dicembre 2022 superiore all'11%)</li> <li>Tale effetto porterà ad una contrazione della marginalità di CEM nel 2023, a favore dei Comuni soci</li> </ul> |
|            | <p><b>6</b> Mantenimento di un <b>ROE</b> - Return on equity o Redditività del capitale proprio = (Reddito netto/Capitale netto) in linea con il valore medio della società dell'ultimo triennio, salvo scostamenti motivati</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ROE 2022 = 4,52</li> <li>ROE medio 2019-21 = 4,97</li> </ul> |   |
|            | <p><b>7</b> Mantenimento di un <b>ROS</b> – Return on sales o Redditività delle vendite= (Reddito operativo /Ricavi di vendita) in linea con il valore medio della società dell'ultimo triennio, salvo scostamenti motivati</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ROS 2022 = 4,33</li> <li>ROS medio 2019-21 = 4,88</li> </ul> |   |
|            | <p>Si sottolinea come, <b>in conformità con le indicazioni e gli obiettivi strategici tradizionalmente adottati dall'Assemblea degli azionisti</b> in linea con la propria natura di società in house e con la propria mission pubblicitaria, l'utile di esercizio ed in generale la pura remunerazione del capitale non sono assunti come elementi prioritari e qualificanti della gestione quanto invece la certezza e la correttezza degli smaltimenti, l'efficacia dei servizi svolti sul territorio ed il controllo dei costi e delle condizioni economiche complessivamente applicate ai soci e, indirettamente, agli utenti dei servizi, ponendosi quindi <b>in secondo piano i consueti indici economici, finanziari e di redditività.</b></p> |   |   |

## Indicatori di performance (3/4)

|            | Indicatore CEM - Obiettivo  | Risultato CEM 2022  | Commenti   |
|------------|---|---|--|
| Finanziari | 8 Mantenimento di un <b>Margine di tesoreria</b> (totale liquidità – passività correnti) maggiore di 0  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Margine di tesoreria 2022: positivo</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> </ul>  |
|            | 9 Mantenimento di un <b>Quoziente di disponibilità</b> (attività correnti / passività correnti) maggiore o uguale a 1   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quoziente di disponibilità 2022 = 1,81</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> </ul>  |
|            | 10 Mantenimento delle <b>tariffe di trattamento/smaltimento e dei canoni</b> approvati dall'Assemblea dei soci per l'intero esercizio, nel rispetto delle previsioni di budget, evitando l'applicazione di maggiori costi e/o altri aggravii a meno di gravi e documentate ragioni ed in ogni caso previa conforme indicazione del Comitato | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Compliant</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> </ul>  |
|            | 11 <b>Costo del personale:</b> mantenimento del rapporto tra costi per il personale / numero medio dipendenti in linea con l'esercizio precedente, maggiorato dell'inflazione attesa, salvo motivati scostamenti e/o applicazione di adeguamenti ai contratti collettivi.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costo personale totale 2022/numero medio dipendenti 2022 = 46.263</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonte inflazione<sup>(1)</sup> (da aggiornare periodicamente): «The Economist Intelligence Unit Limited»</li> </ul> |
|            | 12 <b>Costo del personale:</b> mantenimento del rapporto costi per il personale / valore della produzione non superiore al 20% per gli esercizi 2023-2025, e revisione a partire dal 2026 anche per effetto della progressiva internalizzazione dei servizi, salvo motivati scostamenti e/o modifiche del perimetro di attività             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costo personale totale 2022/Valore della produzione 2022 = 17,2%</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore di arco-piano con aggiornamento annuale degli obiettivi a partire dal 2026</li> </ul>                    |

Note: (1) Dato actual 2022: 12,3%; Dato atteso 2023 (aggiornamento marzo 2023): 2,3%

## Indicatori di performance (4/4)

|                                       | Indicatore CEM - Obiettivo   | Risultato CEM 2022  | Commenti  |
|---------------------------------------|--|---|---|
| Obblighi previsti dalle norme vigenti | <p><b>13</b> Applicazione dei parametri e degli standard stabiliti da <b>ARERA</b> relativamente alla <b>qualità contrattuale e tecnica</b> (delibera 18 gennaio 2022 - 15/2022/R/RIF art. 4 Allegato A - TQRIF "TESTO UNICO PER LA REGOLAZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO DI GESTIONE DEI RIFIUTI URBANI" - "Indicatori di qualità contrattuale e tecnica del servizio di gestione dei rifiuti urbani")</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compliant</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> </ul> |
|                                       | <p><b>14</b> Assolvimento obblighi in materia di <b>trasparenza</b>, in base all'ambito soggettivo di applicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Indicatore</u>: aggiornamento delle sezioni del sito istituzionale secondo la frequenza indicata dalla delibera Anac 1134/2017 al 100%</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compliant</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> </ul> |
|                                       | <p><b>15</b> Assolvimento obblighi in materia di <b>prevenzione della corruzione</b>, in base all'ambito soggettivo di applicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Indicatore</u>: aggiornamento annuale del PTPCT nei termini di legge; pubblicazione relazione annuale nei termini di legge al 100%</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compliant</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> </ul> |
|                                       | <p><b>16</b> Assolvimento disposizioni in merito all'avvenuta <b>pubblicazione delle attestazioni annuali di conformità alla normativa</b> rilasciate dagli O.D.V. o dagli organismi che svolgono funzioni di O.D.V.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Indicatore</u>: pubblicazione entro il 30 giugno di ogni anno</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compliant</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore valido in arco-piano</li> </ul> |



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2023 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.