Cavenago di Brianza, 12 novembre 2026

Agli **Enti Soci**

Alla c.a.
- sig. Sindaco / Presidente
- Assessore alle società partecipate
- Responsabile società partecipate
- Segretario Comunale / Provinciale

Loro sedi

Prot. 5778/2026.

OGGETTO: adempimenti connessi alla razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche in relazione al combinato disposto di cui all'art. 20 del D.Lgs. 175/2016 ed all'art. 30 del D.Lgs. 201/2022.

Facendo seguito ad una prassi ormai consolidata, siamo a comunicare le informazioni ritenute necessarie per supportare le analisi e le valutazioni di competenza dei soci relativamente agli adempimenti previsti dalle norme in oggetto.

Le informazioni e gli elementi di approfondimento, riferiti a CEM Ambiente S.p.A. ed alle società da questa partecipate (ancorché i relativi bilanci non sono consolidati nel bilancio di CEM Ambiente S.p.A. non sussistendo i presupposti del controllo di cui all'art. 2359 c.c.), sono stati preventivamente approvati dal Consiglio di Amministrazione e dal *Comitato per l'indirizzo e il controllo delle amministrazioni titolari delle partecipazioni* nell'esercizio delle proprie funzioni di controllo congiunto nella seduta tenutasi in data odierna.

CEM Ambiente S.p.A.

La prima informazione di rilievo riguardante CEM Ambiente S.p.A. è la conferma della non sussistenza delle condizioni al verificarsi delle quali si rende necessaria l'approvazione di piani di riassetto preordinati alla "*fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione*", delle società pubbliche: anche per l'anno in corso, infatti, come accertato in esito all'analisi *dell'assetto complessivo* delle società partecipate effettuato in sede di approvazione del bilancio di esercizio al 31/12/2025 – si conferma l'assenza delle situazioni riconducibili ai presupposti individuati dall'art. 20, comma 2, del D.Lgs. 175/2016 che, soli,

CEM AMBIENTE Spa
SOCIETÀ PER AZIONI
A TOTALE PARTECIPAZIONE PUBBLICA

Località Cascina Sofia 1/A
20873 Cavenago di Brianza (MB)

Tel. 02.9524191
Fax 02.95241962/3

info@cemambiente.it
protocollo@pec.cemambiente.it

www.cemambiente.it

Partita IVA 03017130968
Codice Fiscale 03965178156

R.E.A. Monza e Brianza 1518954
Capitale Sociale € 16.342.816 i. v.

SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE CERTIFICATO
CERTIQUALITY
UNI EN ISO 14001:2015

EMAS
GESTIONE AMBIENTALE VERIFICATA
reg. n. IT-000047

determinano l'obbligo di procedere alla predisposizione del piano di riassetto.

A supporto di tale indicazione, si conferma una gestione aziendale caratterizzata dal conseguimento di importanti risultati organizzativi, operativi ed economici, che trovano riscontro, in particolare, dai seguenti documenti, tutti già trasmessi ai soci e/o resi disponibili nella rinnovata Area riservata accessibile dall'indirizzo https://areariservata.cemambiente.it/[1]:

- Relazione sulla gestione del bilancio 2025;
- Relazione sul governo societario per l'anno 2025 e programma di misurazione del rischio;
- Relazione annuale sull'andamento dei servizi di igiene urbana, trasmessa unitamente alla ricevuta di deposito del MUD e riferita a ciascun Comune socio prot. 3723 del 23 luglio 2026;
- Relazione relativa agli obblighi di registrazione e comunicazione di cui all'art. 56 della delibera 15/2022/R/rif "testo unico per la regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani" (TQRIF) relativa all'anno 2024 di cui al ns. prot. 1395 dell'11 marzo 2026 e successiva corrispondenza;
- Relazione sull'andamento della società al 30 giugno rispetto agli obiettivi di bilancio ns. prot. 4703 del 29 settembre 2026;
- Relazione programmatica e Budget per l'anno 2026, approvata nella seduta del Consiglio di Amministrazione e del Comitato per l'indirizzo e il controllo delle amministrazioni titolari delle partecipazioni del 12 novembre 2026.

La documentazione indicata, che contiene tutte le informazioni tecniche, qualitative e finanziarie, è inoltre utile ai fini della compilazione di eventuali prospetti riassuntivi e delle raccolte dati intraprese dai Comuni ai fini dell'adempimento e, più in generale, per il monitoraggio costante dell'andamento di CEM Ambiente.

Ai fini del presente adempimento è importante richiamare anche la procedura di rinnovo dei contratti di servizio con scadenza tra la fine del 2026 e l'inizio del 2027, avviata con il seminario tenutosi il 29 giugno 2025 presso la sala "Varisco e Cantù" della sede di Cavenago di Brianza. Nel quadro di questa procedura, centrale sotto il profilo strategico, sono state portate a termine diverse attività che, soprattutto nel corso dell'anno 2026, hanno modificato anche in modo significativo l'assetto della società dal punto di vista tecnico e istituzionale. Di queste attività, svolte con il coinvolgimento diretto dei soci e in continuo contatto con il Comitato di indirizzo e controllo che li rappresenta, è stata data traccia nelle seguenti comunicazioni, che possono integrare il lavoro di ricognizione della partecipazione in CEM Ambiente:

- Informativa 1, prot. 3048 del 10 luglio 2025*, "Trasmissione documentazione workshop tenutosi in*

[1] L'Area riservata è a disposizione dei Sindaci e degli Uffici comunali previa iscrizione con un qualsiasi indirizzo di posta istituzionale che consenta l'identificazione personale dell'utente. Per assistenza nella procedura di iscrizione sono a disposizione gli Uffici di CEM Ambiente.

data 27 giugno 2025";

- Informativa 2, prot. 3203 del 22 luglio 2025, *"Trasmissione schema delibera di indirizzo conferma del modello di gestione "in house" – Avvio procedura di revisione dello Statuto.";*
- Informativa 3, prot. 511 del 28 gennaio 2026, *"Presa in carico gestione diretta centro servizi di Agrate Brianza";*
- Informativa 4, prot. 2897 del 28 maggio 2026, *"Trasmissione schema prima proposta di revisione dello Statuto e del Regolamento sul funzionamento del Comitato per il controllo analogo. Convocazione tavolo tecnico.";*
- Informativa 5, prot. 3552 del 9 luglio 2026, *"Trasmissione proposta di revisione dello Statuto e del Regolamento sul funzionamento del Comitato per il controllo analogo, già approvata dal Comitato di coordinamento.";*
- Informativa 6, prot. 4066 del 17 agosto 2026, *"Cronoprogramma aggiornato prossimi adempimenti";*
- Informativa 7, prot. 4503 del 21 settembre 2026, *"Aggiornamento sulle determinazioni assunte dal Comitato per l'indirizzo e il controllo analogo sulla durata contrattuale. Revisione schema contrattuale e prossimi adempimenti.";*
- Informativa 8, prot. 5221 del 16 ottobre 2026, *"Trasmissione PEFA e valutazioni per la formalizzazione della proposta tecnico-economica per il nuovo affidamento contrattuale".*

Di particolare rilievo nel contesto della procedura di rinnovo è la revisione dello Statuto societario e del Regolamento del Comitato per l'indirizzo e il controllo delle Amministrazioni titolari di azioni di CEM Ambiente S.p.A. La revisione degli atti fondamentali è stata dettata dall'esigenza di adeguare gli strumenti di indirizzo e controllo dei soci alla più recente giurisprudenza nazionale e comunitaria, che rappresenta storicamente il principale fondamento giuridico dell'autoproduzione dei servizi da parte delle comunità locali.

La revisione degli atti fondamentali è stata portata a compimento in occasione dell'Assemblea straordinaria e ordinaria dei soci tenutasi l'8 ottobre u.s. dopo un processo condiviso che ha visto la partecipazione dei soci tramite appositi incontri sul territorio e il supporto di soggetti terzi ad elevata qualificazione professionale ed accademica. Principali elementi istituzionali che sono stati oggetto di revisione sono:

- La rappresentatività del Comitato di indirizzo e controllo rispetto all'Assemblea, con perfezionamento del collegamento tra l'organismo e l'assetto territoriale e demografico della compagine societaria, anche in funzione di una sua eventuale estensione;
- L'ambito di attività aziendali sulle quali il Comitato ha facoltà di intervenire ex ante, in itinere e ex post, rappresentato principalmente dai documenti di programmazione strategia e finanziaria di CEM Ambiente, siano essi a carattere ricorrente o straordinario;
- Il bilanciamento dei rapporti istituzionali tra Assemblea dei soci, Comitato di indirizzo e controllo

e Consiglio di Amministrazione, in considerazione sia delle rinnovate facoltà del Comitato di cui al punto precedente, sia della responsabilità degli amministratori della società definite dal Codice civile.

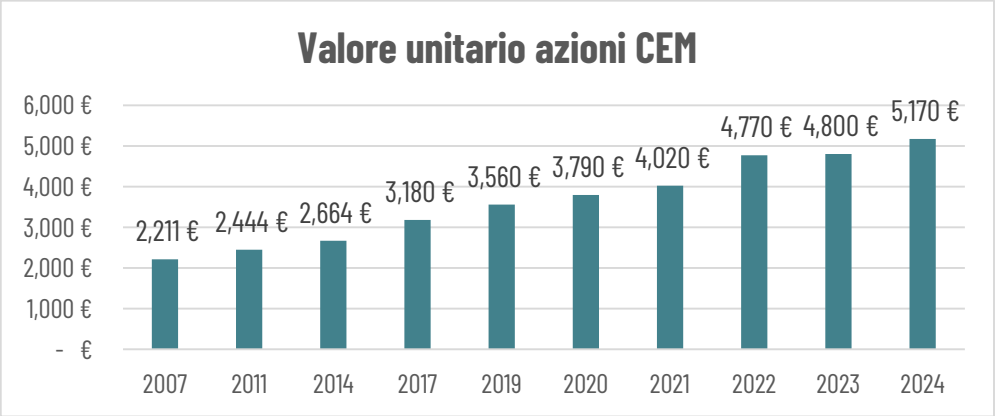
Nelle seguenti tabelle sono riportati i dati economici essenziali di riferimento della società, che evidenziano la stabilità nel tempo dei risultati positivi conseguiti da CEM Ambiente anche in termini di crescita territoriale e patrimoniale e di mantenimento del costo medio del personale.

CEM Ambiente S.p.A.	Dati 2021	Dati 2022	Dati 2023	Dati 2024	Dati 2025
Numero Medio Dipendenti	267	322	344	378	392
Numero Amministratori	3	3	3	3	3
Numero Componenti Collegio Sindacale	3	3	3	3	3
Costo del Personale	12.114.025 €	14.896.748 €	15.860.630 €	17.499.593 €	18.016.643 €
Compensi Amministratori	32.809 €	52.331 €	66.275 €	66.275 €	66.382€
Compensi Componenti Collegio Sindacale	59.789 €	34.015 €	47.320 €	47.320 €	47.320 €
Costo medio del personale	45.371 €	46.263 €	46.106 €	46.295 €	45.961 €

Anno	Valore della Produzione	Utile Lordo	Utile Netto	Patrimonio Netto	Comuni Soci	Abitanti Serviti
2020	68.148.491 €	3.527.653 €	1.083.344 €	44.348.200 €	67	584.456
2021	75.875.830 €	3.818.855 €	2.748.982 €	54.844.159 €	69	650.983
2022	86.573.337 €	3.751.902 €	2.674.618 €	59.144.866 €	72	678.550
2023	90.773.168 €	3.064.580 €	2.201.604 €	62.070.465 €	75	684.868
2024	83.677.938 €	4.112.440 €	2.915.691 €	65.190.368 €	76	696.635
2025	86.334.074 €	6.094.185 €	4.360.857 €	69.925.524 €	77	698.849

Ed ancora, il posizionamento aziendale e la solidità patrimoniale-finanziaria sono ulteriormente confermati dai seguenti elementi.

- Le risultanze dell'aggiornamento della stima asseverata del patrimonio della società redatta, con riferimento alla situazione al 31 dicembre 2024 come redatta dall'esperto dott. Corrado Colombo, dottore commercialista e revisore contabile in Milano, dalla quale si evidenzia un valore di patrimonio netto cresciuto ad € 87.680.893,00 corrispondenti ad € 5,17 per ciascuna azione, in ulteriore consolidamento rispetto al recente passato, come si evince dalla seguente tabella:



- Le evidenze del Piano Industriale, in cui – a fronte di una puntuale analisi dei dati economico-finanziari che confermano la solidità e la competitività dell'azienda, anche in relazione al posizionamento della società rispetto agli altri operatori di mercato - sono delineati i punti di forza e gli obiettivi di crescita prospettati nel breve e medio periodo.
- Le risultanze prospettate nella nota informativa sull'andamento della società al 30 giugno 2026, nella quale, a margine dell'evidenza dei positivi risultati economici ed operativi riscontrati nel primo semestre dell'anno, che anticipano le positive indicazioni di prospettiva per la chiusura del bilancio, viene rendicontato lo stato di attuazione degli obiettivi strategici e delle misure di efficientamento e di contenimento delle spese di funzionamento della società formalizzati con l'approvazione del budget sulla base di quanto stabilito nello specifico *addendum* allegato quale parte integrante del Piano Industriale.
- Il perfezionamento della procedura di adesione alla società da parte del nuovo Comune socio di Massalengo[2], che – in linea con gli obiettivi di piano - porta a 77 i Comuni serviti, per un bacino di 698 mila abitanti serviti.

Performance ed elementi qualitativi del servizio – <u>Appendice</u>

I medesimi elementi di positività si rinvengono dal punto di vista operativo, con riferimento in primo luogo agli eccellenti risultati che continuano ad essere assicurati *in primis* dal progetto Ecuosacco[3], ma in generale in tutti i Comuni soci ad oggi, sia in termini di raccolta differenziata, che si attesta ormai all'81,09% (che diventa 85,05% per i Comuni Ecuosacco), sia in termini di progressiva riduzione della produzione pro-capite di **rifiuto secco indifferenziato**, ormai pari a 82,60 kg pro

[2] In data 30 settembre 2025 l'Assemblea di soci ha deliberato l'aumento di capitale riservato al Comune di Massalengo. Il servizio è stato avviato in data 1° febbraio 2026 previo conferimento del controvalore in natura e monetario e previa sottoscrizione delle azioni.

[3] Il progetto interessa ormai 61 Comuni soci e 550.766 abitanti, corrispondenti ormai a più di tre quarti della popolazione servita.

capite e - relativamente ai Comuni aderenti al progetto Ecuosacco - pari a circa 65,22 kg/ab/anno (a fronte di una media nazionale pari a 176,71 kg/ab/anno, secondo i dati su base comunale forniti dall'Istituto superiore per la ricerca e la prevenzione ambientale nel suo rapporto più aggiornato, relativo all'anno 2024.

La convenienza qualitativa, economica e strategica del mantenimento della partecipazione in CEM Ambiente è sostenuta anche dalle elaborazioni riportate in appendice che allargano la visuale ai livelli territoriali regionale e nazionale, entro i quali CEM Ambiente si conferma anche per quest'anno al primo posto in Italia per **raccolta differenziata percentuale** tra i gestori con un bacino di utenza superiore ai 600.000 abitanti.

Oltre alla performance di raccolta differenziata percentuale e di produzione di rifiuto indifferenziato pro capite in kg, i **costi ponderati complessivi** del servizio espressi in €/abitante e €/tonnellata mostrano all'interno delle Province in cui opera CEM una significativa differenza a favore dei Comuni CEM rispetto ai Comuni che hanno affidato il servizio ad altri soggetti, siano essi società pubbliche, operatori privati o soggetti a capitale misto. Per tutte le considerazioni riportate si rimanda all'*Appendice* al presente documento.

I livelli qualitativi assicurati da CEM Ambiente, in termini di efficacia e di efficienza, sono peraltro confermati dai risultati delle indagini periodicamente condotte sulla **soddisfazione degli utenti**, sia con riferimento alle utenze domestiche che non domestiche: ebbene, l'ultima realizzata dalla società Quaeris nei mesi di maggio e giugno 2026 su un campione di 2.052 utenti (1.802 domestiche; 250 non domestiche), restituisce un quadro particolarmente positivo: il 98,4% degli utenti esprime una valutazione positiva del servizio complessivo.

La soddisfazione generale si attesta a 7,92 punti su 10, con un punteggio medio di 7,87 per le utenze domestiche e di 8,33 per le utenze non domestiche.

Con riferimento ai principali servizi erogati, i risultati dell'indagine 2026 evidenziano i seguenti livelli medi di soddisfazione:

Servizio	Utenze domestiche	Utenze non domestiche
Raccolta rifiuti a domicilio	*7,95 su 10*	*8,14 su 10*
Piattaforma ecologica/Centro di raccolta	*7,91 su 10*	*8,20 su 10*
Pulizia strade e marciapiedi	*7,37 su 10*	*7,81 su 10*
Svuotamento e pulizia cestini stradali	*7,08 su 10*	*7,61 su 10*
Numero verde	*8,02 su 10*	*8,48 su 10*

Il confronto con l'indagine realizzata nel 2023 evidenzia il consolidamento degli elevati livelli di gradimento dei servizi, in particolare con un miglioramento della soddisfazione relativa alla pulizia di strade e marciapiedi (da 6,92 a 7,37 per le utenze domestiche e da 6,61 a 7,81 per quelle non

domestiche) e allo svuotamento e pulizia dei cestini stradali (da 6,89 a 7,08 per le utenze domestiche e da 6,91 a 7,61 per quelle non domestiche), confermando l'efficacia delle azioni intraprese per il miglioramento del decoro urbano.

Ed ancora, l'efficacia ed il livello qualitativo discendente dalla **complessiva configurazione organizzativa e gestionale** adottata ed alla complessiva platea dei servizi erogati, si rende ancora più apprezzabile in relazione all'affidamento a CEM Ambiente quale articolazione organizzativa del Comune, di alcune attività ed alcuni costi che, nell'ipotesi di ricorso al mercato, resterebbero a carico del Comune, quali - a titolo esemplificativo:

- i costi relativi all'effettuazione del monitoraggio e dei controlli sul territorio, altrimenti a carico dell'ufficio tecnico comunale, etc.
- i costi afferenti al presidio della partita riguardante la cessione dei materiali recuperabili (plastica, carta/ cartone, vetro, ferro/ alluminio, etc.), con possibili ripercussioni negative sul ritorno economico per il Comune;
- i costi relativi alla organizzazione e programmazione dei servizi, alla predisposizione dei capitolati ed all'espletamento delle procedure di gara;
- i costi riferibili a tutte le attività di supporto e consulenza fornite dagli uffici CEM per tutto quanto concerne la gestione dei rifiuti e delle problematiche amministrative, tecniche e/o operative riferite a tale ambito (modifiche normative, nuovi adempimenti, nuove progettualità finalizzate al miglioramento dei servizi, etc,), con particolare riferimento al gravoso lavoro di supporto realizzato in collaborazione con i Comuni soci e finalizzato all'implementazione delle importanti delibere regolatorie introdotte nel corso dell'ultimo triennio, in particolare le delibere emanate dall'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente dal 3 agosto 2023 in poi e quelle dell'anno in corso, ancora in fase di studio propedeutico alla loro attuazione definitiva, prevista in forma graduale entro il periodo 2026-2028[4];

[4] Ci si riferisce, in particolare, alle seguenti delibere, che costituiscono l'asse principale del sistema regolatorio di ARERA:

- delibera 385/2023/R/rif *"Schema tipo di contratto di servizio per la regolazione dei rapporti fra enti affidanti e gestori del servizio dei rifiuti urbani";*

- delibera 387/2023/R/rif *"Obblighi di monitoraggio e di trasparenza sull'efficienza della raccolta differenziata e sugli impianti di trattamento dei rifiuti urbani" e successivi aggiornamenti;*

- delibera 373/2025/R/rif *"Disposizioni in materia di obblighi di separazione contabile (unbundling) per il settore dei rifiuti urbani";*

- delibera 389/2023/R/rif *"Aggiornamento biennale (2024-2025) del metodo tariffario rifiuti (MTR-2)";*

- delibera 396/2025/R/rif *"Approvazione del Testo integrato corrispettivi servizio gestione rifiuti (TICSER), recante i criteri di articolazione tariffaria agli utenti";*

- delibera 235/2025/R/rif *"Aggiornamento della qualità tecnica nel settore dei rifiuti urbani e semplificazioni al TQRIF- Orientamenti finali"*

- delibera 397/2025/R/rif *"Approvazione del Metodo Tariffario Rifiuti per il terzo periodo regolatorio (MTR-3)";*

- i costi riguardanti il presidio di ulteriori attività e servizi accessori forniti da CEM nell'ambito dei canoni e delle tariffe applicate, quali la compilazione e la presentazione delle rilevazioni online O.R.So. e del modello Unico di Dichiarazione in Materia Ambientale, l'assunzione – senza applicazione di maggiorazione dei canoni - di alcuni adempimenti organizzativi ed operativi previsti dal richiamato TQRIF (servizio di pronto intervento, integrazione della carta dei servizi), etc.;
- i costi per la realizzazione di campagne comunicative, nonché per l'implementazione di software e/o applicazioni specifiche, anche dedicate agli utenti del servizio;

Vale inoltre sottolineare i **vantaggi intrinseci della partecipazione societaria in un soggetto pubblico**: prima ancora di essere una semplice tipologia di affidamento, la soluzione dell'erogazione dei servizi tramite affidamento *in house* è soprattutto una tipologia di rapporto operativo e gestionale tra Ente territorialmente competente e gestore, che ha delle caratteristiche e delle opportunità che comportano rilevanti vantaggi rispetto alle altre tipologie di affidamento, che sono insite nella partecipazione e nella presenza stabile nella forma di Comitato di indirizzo e controllo dei Comuni soci all'interno del gestore, attraverso i Sindaci in qualità di rappresentante legale dell'ente socio. La presenza del rappresentante dell'amministrazione locale nel principale organo della società e nel Comitato di indirizzo e controllo configura una situazione di integrazione tra l'ente territorialmente competente e il gestore in luogo della separazione che contraddistingue invece l'esternalizzazione del servizio.

Questo comporta in primo luogo una stretta collaborazione tra gli Uffici comunali e quelli della partecipata, che porta il vantaggio per l'amministrazione comunale della possibilità di accedere ad un apparato più aggiornato e qualificato rispetto agli adempimenti normativi e regolatori a carattere più specifico del servizio affidato. In questo modo l'amministrazione comunale ha un supporto garantito rispetto ai detti adempimenti nella forma della predisposizione di tutta la documentazione e il materiale propedeutici, fattore che sgrava gli Uffici comunali di compiti ad alta specializzazione settoriale cui spesso, soprattutto nel caso dei Comuni più piccoli, fanno fatica a fare fronte.

In secondo luogo, in virtù della medesima configurazione contrattuale in cui prevale l'integrazione tra gli Uffici comunali e il gestore, la tipologia di rapporto contrattuale che caratterizza l'affidamento *in house* comporta una maggiore possibilità per l'ente territorialmente competente di incidere in tempo reale sull'andamento del servizio a seconda delle esigenze che si manifestano dalla comunità locale nel corso dello svolgimento del rapporto contrattuale, passando dalla logica della mera

- Comunicato operatori rifiuti 8 ottobre 2025: *"Pubblicazione versione preview file TOOL MTR-3 2026-2029 e file PEFA";*
- delibera 291/2026/R/rif *"Disposizioni in materia di separazione contabile per il settore dei rifiuti urbani. Modifiche al TIUC".*

esecuzione contrattuale a quella della "co-pianificazione" del servizio in tempo reale[5]. Controllata dal suo interno dall'ente territorialmente competente socio, che è sia inserito nell'apparato di erogazione del servizio che beneficiario del servizio stesso, la società *in house* risulta dunque più maneggevole nel caso di modifiche del perimetro e dell'entità quantitativa del servizio, dal momento che questo ha come oggetto l'erogazione del servizio a prescindere dalle pattuizioni contrattuali iniziali.

La ricognizione periodica delle partecipazioni

Prima di procedere, come di consueto, all'illustrazione delle consuete tabelle relative ai dati economici di riferimento dell'esercizio 2024 distintamente per CEM Ambiente e per le società ad essa collegate, ed alla declinazione del commento sull'esito della ricognizione e sulla strategicità del mantenimento delle partecipazioni in continuità con la situazione attuale, si rende necessario un passaggio di informativa rispetto alle previsioni normative introdotte dall'art. 30 del D.Lgs. 23 dicembre 2022, n. 201 *("Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica"),* che – sotto la rubrica *"Verifiche periodiche sulla situazione gestionale dei servizi pubblici locali"* - ha stabilito che:

1. *I Comuni o le loro eventuali forme associative, con popolazione superiore a 5.000 abitanti, nonché le città metropolitane, le province e gli altri enti competenti, in relazione al proprio ambito o bacino del servizio, effettuano la ricognizione periodica della situazione gestionale dei servizi pubblici locali di rilevanza economica nei rispettivi territori. Tale ricognizione rileva, per ogni servizio affidato, il concreto andamento dal punto di vista economico, dell'efficienza e della qualità del servizio e del rispetto degli obblighi indicati nel contratto di servizio, in modo analitico, tenendo conto anche degli atti e degli indicatori di cui agli articoli 7, 8 e 9. La ricognizione rileva altresì la misura del ricorso agli affidamenti di cui all'articolo 17, comma 3, secondo periodo, e all'affidamento a società* in house*, oltre che gli oneri e i risultati in capo agli enti affidanti.*
2. *La ricognizione di cui al comma 1 è contenuta in un'apposita relazione ed è aggiornata ogni anno, contestualmente all'analisi dell'assetto delle società partecipate di cui all'articolo 20 del decreto legislativo n. 175 del 2016. Nel caso di servizi affidati a società* in house*, la relazione di cui al periodo precedente costituisce appendice della relazione di cui al predetto articolo 20 del decreto legislativo n. 175 del 2016.*
3. *In sede di prima applicazione, la ricognizione di cui al primo periodo è effettuata entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto.*

A questo proposito, riteniamo doverose le seguenti precisazioni, necessarie per inquadrare l'adempimento. Ciascun Comune socio riceve annualmente (cfr. nota CEM prot. 3723 del 23 luglio 2026) una specifica relazione riguardante l'andamento del servizio riscontrato nel corso dell'anno precedente, con la specifica declinazione dei diversi indicatori quali-quantitativi conseguiti. Per quanto riguarda

5 Il concetto di pianificazione è stato formulato dal Consiglio di Stato nella sentenza 842 del 26 gennaio 2024. La stessa sentenza ha evidenziato come un rapporto così strutturato porta una sintonia di obiettivi in luogo della verifica puntuale dell'adempimento delle prescrizioni contrattuali tipico del rapporto di esternalizzazione, che molto più spesso sfocia in contenziosi.

invece i relativi oneri di effettuazione dei servizi, come anticipati in sede di ricognizione, a partire già dall'anno scorso il canone contrattualizzato è determinato secondo PEF ARERA nella sua più recente revisione relativa al quadriennio 2026-2029 basato sui costi riconosciuti e sostenuti nell'anno a-2, elemento che ha portato con sé anche importanti modifiche sotto il profilo della pianificazione e rendicontazione economico finanziaria con particolare riferimento al budget annuale.

Fatta questa doverosa premessa circa l'attuazione degli obblighi oggi formalizzati nella richiamata disposizione, si evidenzia - in forza delle considerazioni che seguono - che il rimando agli atti ed agli *"indicatori di cui agli articoli 7, 8 e 9"* è da ritenere, alla data attuale, solo parzialmente applicabile ed effettivamente cogente.

Con riferimento all'art. 7 *"Competenze delle autorità di regolazione nei servizi pubblici locali a rete":*

Nel corso dell'anno 2025, periodo di riferimento del presente adempimento, l'Autorità di regolazione del settore rifiuti ARERA ha proseguito lungo la linea dell'anno precedente nella realizzazione del nuovo sistema regolatorio, deliberando il nuovo Metodo tariffario, l'aggiornamento del TQRIF e l'aggiornamento del sistema di ripartizione dei costi sull'utenza[6]. Diversi sono inoltre i provvedimenti posti in fase di consultazione, che hanno raggiunto la conclusione dell'iter solo nell'anno 2026: tra questi vi è la procedura di estensione al settore dei rifiuti del c.d. *"unbundling contabile"* per i gestori dei settori regolati, che si aggiunge al complesso di provvedimenti adottato negli anni precedenti. Questo provvedimento, tuttavia, troveranno applicazione dagli anni successivi, pertanto, i principali indicatori sul fronte regolatorio sono i medesimi dell'anno precedente.

Con l'adozione dello schema di contratto tipo approvato in data 3 agosto 2023 è, per espressa previsione della delibera ARERA 385/2023/R/rif, subentrato nella validità dei contratti previgenti per effetto della "eterointegrazione" normativa esercitata dall'Autorità. Rappresentando uno dei punti di arrivo del sistema regolatorio, lo schema contratto di servizio ha avuto, come noto, un impatto importante anche con riferimento alla definizione dei costi del servizio in considerazione in particolare del Titolo II rubricato *"Corrispettivo del gestore ed equilibrio economico finanziario",* dove è definita e formalizzata una nuova e diversa modalità di precisazione del corrispettivo *"relativo al servizio integrato di gestione dei rifiuti ovvero delle singole attività che lo compongono",* che – come da art. 6 dello schema – *"è determinato secondo il metodo tariffario pro tempore vigente".* In questo senso la pianificazione aziendale, tramite il consueto sistema del budget annuale, è diventato strumento ausiliario della pianificazione economico-finanziaria determinata dall'Autorità, la quale pone a carico dell'Ente territorialmente competente l'approvazione del documento di pianificazione (c.d. "PEF"), pur con l'obbligo di garantire al gestore l'equilibrio finanziario nel breve-medio periodo e la remunerazione dello stesso per gli investimenti sostenuti.

6 Si rimanda alla nota n. 4

Per quanto riguarda la delibera ARERA sul nuovo metodo tariffario il quadriennio 2026-2029 - 397/2025/R/rif *"Approvazione del Metodo Tariffario Rifiuti per il terzo periodo regolatorio (MTR-3)"* - essa nei primi mesi del 2026 ha chiamato i Comuni a convalidare o modificare il tetto massimo applicabile al gestore del servizio per i relativi costi sulla base dell'andamento del primo biennio e in considerazione dei fenomeni inflazionistici, è stata portata a compimento in tutti i Comuni soci con il supporto di CEM Ambiente e ha confermato ancora una volta la corretta sovrapposizione del sistema tariffario regolatorio con la contabilità aziendale.

Con riferimento, invece, a "*gli indicatori e i livelli minimi di qualità dei servizi*", richiamato dal comma 1 dello stesso articolo 7 il *"Testo unico per la regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani"* (TQRIF) rimane ancora, in virtù del nuovo schema tipo di contratto ARERA, il documento di riferimento per i relativi indicatori qualitativi, rendicontati in occasione della raccolta dati annuale di cui all'art. 56 del citato TQRIF. La norma prevede, per i Comuni collocati in Scherma I, la prima applicazione dell'obbligo di trasmissione annuale all'Autorità di un set di indicatori sulle attività di gestione del servizio di igiene urbana che, per quanto riguarda i servizi affidati a CEM Ambiente, si riassume nei servizi evidenziati del prospetto che segue, allegato in ogni relazione trasmessa da CEM Ambiente al Comune:

	Schema I
Adozione e pubblicazione di un'unica Carta della qualità del servizio per gestione di cui all'Articolo 5	SI
Modalità di attivazione del servizio di cui all'Articolo 6 e all'Articolo 7	SI
Modalità per la variazione o cessazione del servizio di cui all'Articolo 10 e all'Articolo 11	SI
Procedura per la gestione dei reclami, delle richieste scritte di informazioni e di rettifica degli importi addebitati, di cui all'Articolo 13, all'Articolo 17 e all'Articolo 18	SI
Obblighi e requisiti minimi dello sportello fisico e *online* di cui all'Articolo 19 e all'Articolo 22	n.a[1]
Obblighi di servizio telefonico di cui all'Articolo 20 e all'Articolo 22	SI
Modalità e periodicità di pagamento, rateizzazione e rettifica degli importi non dovuti di cui al Titolo V (ad eccezione dell'Articolo 28.3)	SI
Obblighi in materia di servizi di ritiro su chiamata e modalità per l'ottenimento di tali servizi di cui all'Articolo 29 e all'Articolo 30	SI
Obblighi in materia di disservizi e riparazione delle attrezzature per la raccolta domiciliare di cui all'Articolo 32	SI
Predisposizione di una mappatura delle diverse aree di raccolta stradale e di prossimità di cui all'Articolo 35.1	SI
Predisposizione di un *Programma delle attività di raccolta e trasporto* di cui all'Articolo 35.2	SI

Nelle gestioni che non hanno adottato sistemi di telecontrollo del livello di riempimento dei contenitori, ovvero anche laddove l'implementazione di tali sistemi non assicuri ancora un'adeguata copertura del territorio servito, predisposizione di un *Piano di controlli periodici sullo stato di riempimento e di corretto funzionamento delle aree di raccolta stradale o di prossimità* di cui agli Articoli 35.3 e 35.4	n.a[1]
Registrazione delle interruzioni del servizio di raccolta e trasporto di cui all'Articolo 36	n.a[1]
Predisposizione di un *Programma delle attività di spazzamento e lavaggio delle strade* di cui all'Articolo 42.1	SI
Registrazione delle interruzioni del servizio di spazzamento e lavaggio delle strade di cui all'Articolo 43	n.a[1]
Obblighi in materia di sicurezza del servizio di gestione dei rifiuti urbani di cui all'Articolo 48	SI

1 Per n.a. si intende "non applicato" allo Schema di riferimento.

Sul punto si precisa che, nelle nuove proposte di affidamento per il rinnovo degli oltre 70 contratti di servizio con scadenza tra la fine del 2026 e l'inizio del 2027, CEM Ambiente ha proposto il graduale passaggio di schema regolatorio, fino ad arrivare a portare tutti i Comuni soci interessati entro lo schema IV, che ad oggi rappresenta il punto di arrivo della regolazione ARERA sotto il profilo qualitativo. L'innalzamento del livello di qualità contrattuale seguirà comunque le linee dettate dall'Autorità, con gli indicatori da essa proposti nel TQRIF come aggiornato dalla delibera richiamata.

Con riferimento all'art. 8 "*Competenze regolatorie nei servizi pubblici locali non a rete*":

Il richiamo non è pertinente: il servizio di gestione dei rifiuti è un servizio a rete, ricadente quindi nelle previsioni di cui all'art. 7.

Con riferimento all'art. 9"*Misure di coordinamento in materia di servizi pubblici locali*":

I livelli e gli standard qualitativi dei servizi erogati da CEM risultano in linea, e in molti casi migliorativi degli indicatori e degli obiettivi posti da Regione Lombardia nel Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR) di cui alla parte seconda della Sezione 1 – *"Introduzione e inquadramento normativo".*

Esito della ricognizione

Conformemente alla ricognizione effettuata nel 2018 ed ai successivi aggiornamenti condotti ai fini della periodica razionalizzazione per gli anni dal 2019 al 2025, si conferma la positiva valutazione rispetto al tema del **mantenimento della partecipazione** in CEM Ambiente, risultando la stessa strategica per assicurare elevati standard di erogazione del servizio di igiene urbana quale servizio pubblico locale a rete di interesse generale e di rilevanza economica, il cui perseguimento rientra a pieno titolo nelle finalità istituzionali degli enti soci.

Quanto alla valutazione circa la convenienza tecnico-economica della formula gestoria adottata, si rimanda alla specifica relazione a suo tempo posta a fondamento dell'affidamento *in house* del servizio, come deliberato dai Consigli comunali dei Comuni soci in attuazione dell'art. 34, c. 20, del D.L. 179/2012 e delle più recenti relazioni redatte secondo la nuova normativa di cui agli articoli 14 e 17 del D.lgs. 201/2022, i cui elementi e presupposti risultano ulteriormente confermati nella concreta declinazione gestoria, anche tenendo conto delle considerazioni espresse nella prima parte della presente relazione ed in relazione alle valutazioni comparative con i dati riportati nel rapporto annuale sulla gestione dei rifiuti - Osservatorio Rifiuti Sovra Regionale e i dati forniti dall'ISPRA, riportati in *Appendice*. I medesimi dati, avvalorati dal fatto che sono rappresentati in prospettiva storica e che pertanto forniscono un consolidato storico aziendale di alto profilo qualitativo, sono parte fondamentale delle motivazioni a supporto del rinnovo dell'affidamento a CEM Ambiente oltre la scadenza dei contratti di servizio prevista tra la fine del 2026 e l'inizio del 2027, fornite da CEM Ambiente in occasione dell'adozione di una delibera di indirizzo in merito al rinnovo dell'affidamento in essere e, successivamente, al momento della presentazione informale e formale delle offerte tecnico-economiche per il rinnovo contrattuale.

L'Amministrazione della società è affidata ad un **Consiglio di Amministrazione** nominato con delibera dell'Assemblea degli azionisti in data 30 aprile 2025 per gli esercizi 2025-2027 (fino ad approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2027), così rinnovato a seguito dell'integrazione dell'Organo societario deliberata dall'Assemblea plenaria del 27 gennaio u.s., resasi necessaria a seguito della prematura scomparsa del Presidente Alberto Fulgione:

- Corrado Boccoli, nato a Milano (MI) il 16/8/1970 - C.F. BCC CRD 70M16 F205 - Presidente
- Michela Leoni, nata a Bussolengo (VR) il 23/6/1970 - C.F. LNE MHL 70H63 B296N - Consigliere
- Luigi Dedei, nato a Milano (MI) il 12/1/1956 – C.F. DDELGU56A12F205K – Consigliere

Le motivazioni sottese alla nomina di un organo collegiale anziché monocratico, riconducibili sostanzialmente a ragioni dimensionali, di rappresentatività degli Enti soci e di adeguata condivisione delle decisioni e delle responsabilità amministrative, sono puntualmente specificate nella predetta delibera, in conformità a quanto previsto dall'art. 11, c. 3, del D.Lgs.175/2016. Copia della delibera di nomina è stata trasmessa, in conformità al richiamato art. 11, comma 3, alla *Corte dei Conti, Sezione Regionale di Controllo*, alla *Struttura di indirizzo, monitoraggio e controllo sull'attuazione del TUSP* del *Ministero dell'Economia e delle Finanze* ed a tutti i Comuni soci, il tutto come da comunicazione ns. prot. 2478 del 3 giugno 2025. Lo statuto sociale è conforme alle previsioni di cui al D.Lgs. 175/2016 e successive modifiche ed integrazioni.

Società partecipate di secondo livello.

Come già accennato in apertura CEM Ambiente S.p.A., detiene oggi delle partecipazioni societarie di minoranza nelle società Seruso S.p.A. (pari al 24,23% del capitale sociale) ed Ecolombardia 4 S.p.A. (0,4% del capitale sociale), entrambe escluse dall'area di consolidamento del bilancio ed entrambe strumentali al conferimento ed al trattamento dei rifiuti.

Anche per queste ultime sono di seguito riportate le consuete informazioni riguardanti gli *assets* operativi ed i dati economico-finanziari essenziali.

Infine, CEM Ambiente S.p.A. è socio fondatore promotore di Fondazione Idra (Fondazione CEM *Lab*), parimenti esclusa dall'area di consolidamento e dalla ricognizione straordinaria effettuata nel corso del 2017, non costituendo partecipazione indiretta. Si precisa, peraltro, che la stessa è amministrata da un C.d.A. costituito da 7 componenti che non percepisce alcun emolumento.

- *Seruso S.p.A.*

Seruso S.p.A. è una società con un capitale sociale totalmente pubblico pari a € 1.596.346, partecipata oltre che da CEM Ambiente S.p.A., che detiene il 24,23% delle azioni, dalle società Silea S.p.A. e BEA S.p.A., che detengono rispettivamente il 64,45% e l'11,32% delle azioni. Lo statuto della società è adeguato alle previsioni di cui al D.Lgs. 175/2016 e successive modifiche ed integrazioni, anche con riferimento alla composizione dell'organo di amministrazione. Il bilancio della Seruso non è consolidato in quello di CEM Ambiente, non sussistendo i presupposti del controllo stabiliti dall'art. 2359 c.c.

L'Amministrazione della società è affidata ad un Consiglio di Amministrazione nominato con delibere dell'Assemblea degli azionisti in data 8 luglio 2025, per gli esercizi 2025-2027 (fino ad approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2026) e così composto[7]:
- Geom. Alberto Spreafico, nato a Bosisio Parini (LC) l'11/7/1967 - C.F. SPR LRT 67L11 B081G - Presidente
- Avv. Davide Agostoni, nato a Lecco il 1/6/1983 - C.F. GST DVD 83H01 E507G - Consigliere
- Dott.ssa Iris Corberi, nata a Abbiategrasso il 29/7/1979 – C.F. RSI CBR 79L29 A010Q - Consigliere
- Dott. Simone Paleari, nato a Carate Brianza (MB) – C.F. PLR SMN 77E16 B729F - Consigliere
- Tommaso Di Miceli, nato a Monza (MB) il 22/11/2004 - C.F. DMC TMS 04S22 F704E - Consigliere

Le motivazioni sottese alla nomina di un organo collegiale anziché monocratico sono, come testualmente evidenziate nel verbale di nomina, riconducibili al fatto che "*Dalla sottoscrizione dei patti, avvenuta ormai in data 28/6/2021, ad oggi si sono infatti conclusi i lavori di revamping dell'impianto*

[7] Come previsto dallo specifico patto parasociale sottoscritto contestualmente alla procedura di aumento di capitale che ha portato la partecipazione azionaria del CEM al 24,23%, uno dei Consiglieri è stato nominato su designazione di CEM Ambiente S.p.A., così come il Presidente del Collegio Sindacale.

di selezione con conseguente maggiore complessità nella gestione dello stesso sia dal punto di vista tecnico che commerciale. Il già ampio bacino territoriale servito da Seruso, esteso su ben tre province diverse (Lecco, Monza Brianza e Milano) per circa 1.200.000 abitanti serviti dovrà infatti essere opportunamente esteso al fine di sfruttare le nuove capacità impiantistiche, dando altresì particolare attenzione anche alla gestione dei rapporti con i consorzi. I fattori sopra citati, nonché l'articolata struttura aziendale che impegna oltre 80 lavoratori, rendono necessaria la presenza di diverse professionalità in Seruso, tali da giustificare l'incremento a cinque del numero dei componenti del Consiglio di amministrazione".

La società eroga per CEM Ambiente S.p.A. servizi di interesse generale riguardanti la valorizzazione e l'avvio a recupero delle frazioni plastiche recuperabili provenienti dalle raccolte differenziate mono e multimateriale dei rifiuti urbani. Tali servizi sono ad oggi svolti in maniera prevalente per i propri soci, rappresentati da società a totale capitale pubblico (SILEA S.p.A., Brianza Energia Ambiente S.p.A. e CEM Ambiente S.p.A.), in ciò esplicandosi l'attività di specifico interesse per CEM Ambiente S.p.A. quale socio conferitore a condizioni particolarmente vantaggiose.

Come da specifiche informative già trasmesse ai soci, l'impianto di Seruso S.p.A., localizzato in Comune di Verderio, è stato oggetto – in esito ad un complesso procedimento istruttorio di cui si è ampiamente avuto modo di approfondire i diversi aspetti tecnico-operativi, economici ed amministrativi – di un intervento di integrale riqualificazione conclusosi nel mese di giugno 2023 con la messa in marcia e l'avviamento del nuovo impianto è stato infine positivamente avviato ed è oggi a regime.

Sull'inversione di tendenza nella gestione operativa del rinnovato impianto e sulle previsioni che sono finalmente tornate positive, confermandosi, dopo il ritorno dell'utile accertato nel bilancio 2023, una conferma per l'anno 2024 di un risultato positivo anche per l'anno in corso, avvalorandosi in tal modo l'evidenza dell'avvenuto risanamento dell'azienda, con un trend economico e gestionale prevalentemente positivo.

Seruso S.p.A.	Dati 2020	Dati 2021	Dati 2022	Dati 2023	Dati 2024	Dati 2025
Numero Medio Dipendenti	77	73	72	72	69	76
Numero Amministratori	3	3	5	5	5	5
Numero Componenti Collegio Sindacale	3	3	3	3	3	3
Costo del Personale	2.294.349 €	2.141.228 €	2.281.528 €	2.873.748 €	3.234.101 €	3.334.680 €
Compensi Amministratori	26.395 €	26.395 €	26.395 €	26.395 €	26.395 €	26.395 €
Compensi Componenti Collegio Sindacale	36.382 €	36.400 €	36.400 €	36.400 €	36.400 €	36.400 €
Costo medio del personale	29.797 €	29.332 €	31.688 €	39.913 €	46.871 €	43.877 €

Seruso S.p.A.	Valore della Produzione	Risultato d'Esercizio	Patrimonio Netto
Anno 2020	5.713.657,00 €	- **592.308,00 €**	3.453.720,00 €
Anno 2021	4.972.030,00 €	- **1.235.643,00 €**	4.727.376,00 €
Anno 2022	5.229.280,00 €	- **683.026,00 €**	4.044.352,00 €
Anno 2023	7.572.976,00 €	583.043,00 €	4.627.395,00 €
Anno 2024	7.945.052,00 €	474.349,00 €	5.101.741,00 €
Anno 2025	8.261.561,00 €	24.925,00 €	5.126.669,00 €

- *Ecolombardia 4 S.p.A.*

Ecolombardia 4 S.p.A. è una società del gruppo A2A S.p.A., con sede legale in Milano (MI), Corso di Porta Vittoria, 4 e codice fiscale 00819750167.

Il capitale sociale è di € 13.514.800, mentre la quota di partecipazione di CEM Ambiente S.p.A. è pari allo 0,4% delle azioni. L'Amministrazione della società è affidata ad un Consiglio di Amministrazione composto da cinque membri così composto: Lorenzo Zaniboni (Presidente), Filippo Andrea Di Quattro, Manuela Calise, Elena Cristina Maggioni e Simone Malvezzi.

La società, costituita in forma di società consortile, eroga servizi di interesse generale riguardanti la termovalorizzazione di rifiuti industriali solidi e liquidi in favore dei propri soci ed è proprio tale finalità che ha determinato a suo tempo CEM Ambiente S.p.A. ad acquisire un pacchetto azionario tale da assicurare il conferimento di alcune tipologie di rifiuto (principalmente farmaci raccolti in forma differenziata). Di seguito i dati essenziali di riferimento della società.

Ecolombardia4 S.p.A.	Dati 2020	Dati 2021	Dati 2022	Dati 2023	Dati 2024	Dati 2025
Numero Medio Dipendenti	33	31	33	34	38	38
Numero Amministratori	5	5	5	5	5	5
Numero Componenti Collegio Sindacale	3	3	3	3	3	3
Costo del Personale	2.324.037 €	2.302.909 €	2.630.454 €	2.177.476 €	2.505.721 €	2.614.921 €
Compensi Amministratori	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Compensi Componenti Collegio Sindacale	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €
Costo medio del personale	70.425 €	74.287 €	79.711 €	64.043 €	65.940 €	68.814 €

Ecolombardia 4 S.p.A.	Valore della Produzione	Risultato d'Esercizio	Patrimonio Netto
Anno 2020	12.346.759 €	58.208 €	14.208.634 €
Anno 2021	13.050.292 €	35.264 €	14.243.897 €

Anno 2022	13.647.975 €	31.153 €	14.275.051 €
Anno 2023	14.872.920 €	31.905 €	14.306.956 €
Anno 2024	15.429.229 €	33.245 €	14.235.594 €
Anno 2025	17.056.124 €	21.354 €	14.268.847 €

A completamento delle informazioni che precedono ed aderendo a specifica richiesta pervenuta da parte di alcuni Comuni soci, si ritiene utile richiamare alla presente la seguente documentazione, che sarà contestualmente caricata sull'Area riservata di CEM Ambiente S.p.A. (https://areariservata.cemambiente.it/login) laddove non indicata come già disponibile.

- Versione precompilata delle Schede di rilevazione per la revisione periodica delle partecipazioni in versione precompilata sia per CEM Ambiente che per le partecipate *(Scheda di rilevazione per il censimento delle partecipazioni pubbliche, società ed enti, Schede di rilevazione per la revisione periodica delle partecipazioni);*
- Suddivisione delle quote di CEM Ambiente S.p.A. al 31 gennaio 2026 ai fini della compilazione della Scheda di rilevazione (disponibile sull'Area riservata);
- Prospetto comparativo dei costi medi del personale nelle principali società pubbliche in Lombardia che svolgono attività analoghe a quelle di CEM Ambiente;
- Versione precompilata del questionario per le società in controllo pubblico;
- Bilancio di esercizio di Seruso S.p.A. al 31-12-25 (disponibile sull'Area riservata);
- Bilancio di esercizio di Ecolombardia 4 S.p.A. al 31-12-25 (disponibile sull'Area riservata).

Auspicando di aver fornito tutti gli elementi informativi del caso, l'occasione è gradita per rinnovare i migliori saluti.

Il Presidente del C.d.A.
Corrado Boccoli

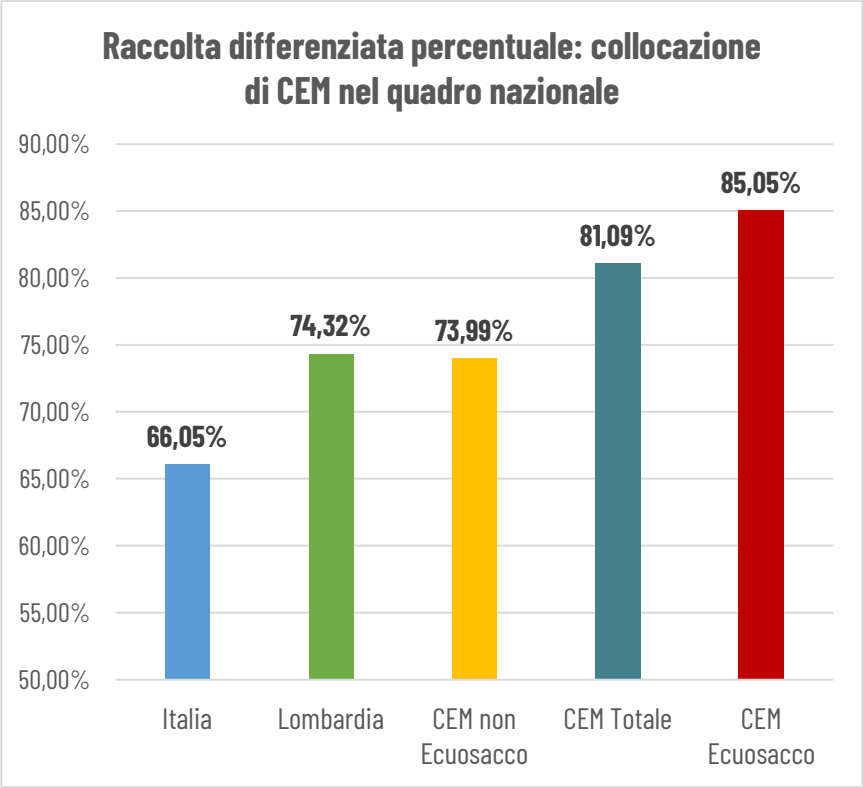
Il Coordinatore del Comitato
Franco Redaelli

Il Direttore Generale
Dott. Davide Iannarelli

Appendice alla relazione in materia di razionalizzazione periodica delle partecipazioni di cui al combinato disposto di cui all'art. 20 del D.Lgs. 175/2016 ed all'art. 30 del D.Lgs. 201/2022.

Report performance tecnica ed economica di CEM Ambiente

Grafico 1 *- Livello di raccolta differenziata e secco pro capite di CEM Ambiente nel contesto nazionale*
Grafico 2 *- Costi sostenuti €/abitante e €/tonnellata dai Comuni CEM nel contesto nazionale*
Grafico 3 *- Livello di raccolta differenziata nella Provincia di Lodi tra il 2011 e il 2024*
Grafico 4 *- Livello di raccolta differenziata nella Città Metropolitana di Milano tra il 2011 e il 2024*
Grafico 5 *- Livello di raccolta differenziata nella Provincia di Monza e Brianza tra il 2011 e il 2024*
Grafico 6 *- Livello di raccolta differenziata nella Provincia di Pavia tra il 2011 e il 2024*
Grafico 7 *- Costi sostenuti €/abitante nella Provincia di Lodi tra il 2011 e il 2024*
Grafico 8 *- Costi sostenuti €/abitante nella Città Metropolitana di Milano tra il 2021 e il 2024*
Grafico 9 *- Costi sostenuti €/abitante nella Provincia di Monza e Brianza tra il 2021 e il 2024*
Grafico 10 *- Costi sostenuti €/abitante nella Provincia di Pavia tra il 2011 e il 2024*
Grafico 11 *- Costi sostenuti €/tonnellata nella Provincia di Lodi tra il 2011 e il 2024*
Grafico 12 *- Costi sostenuti €/tonnellata nella Città Metropolitana di Milano tra il 2011 e il 2024*
Grafico 13 *- Costi sostenuti €/tonnellata nella Provincia di Monza e Brianza tra il 2011 e il 2024*
Grafico 14 *- Costi sostenuti €/tonnellata nella Provincia di Pavia tra il 2011 e il 2024*



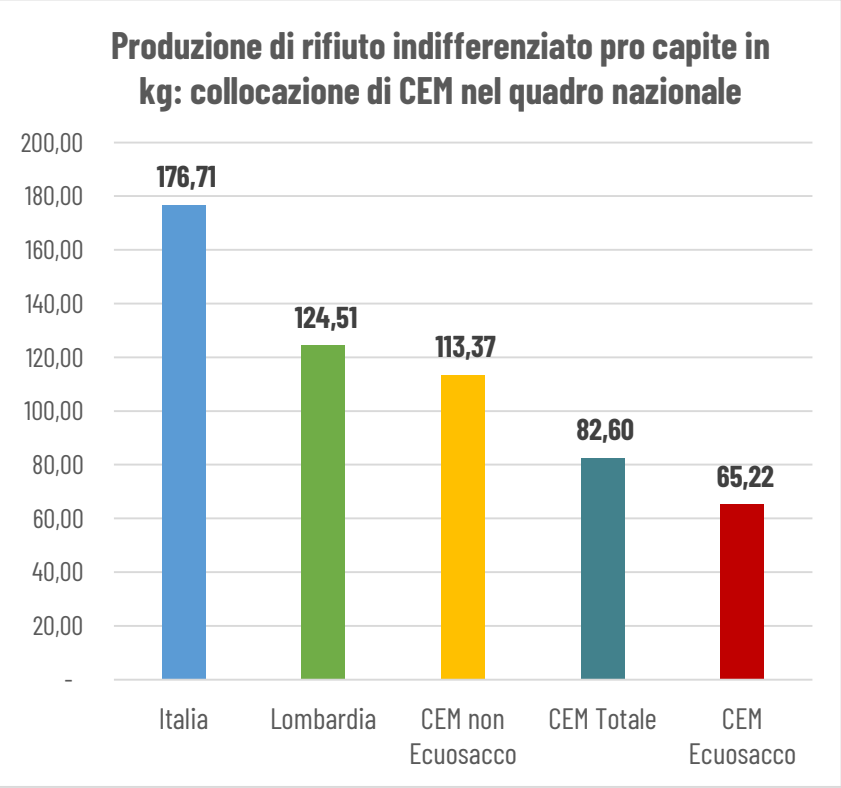


Grafico 1 - Livello di raccolta differenziata e secco pro capite di CEM Ambiente nel contesto nazionale

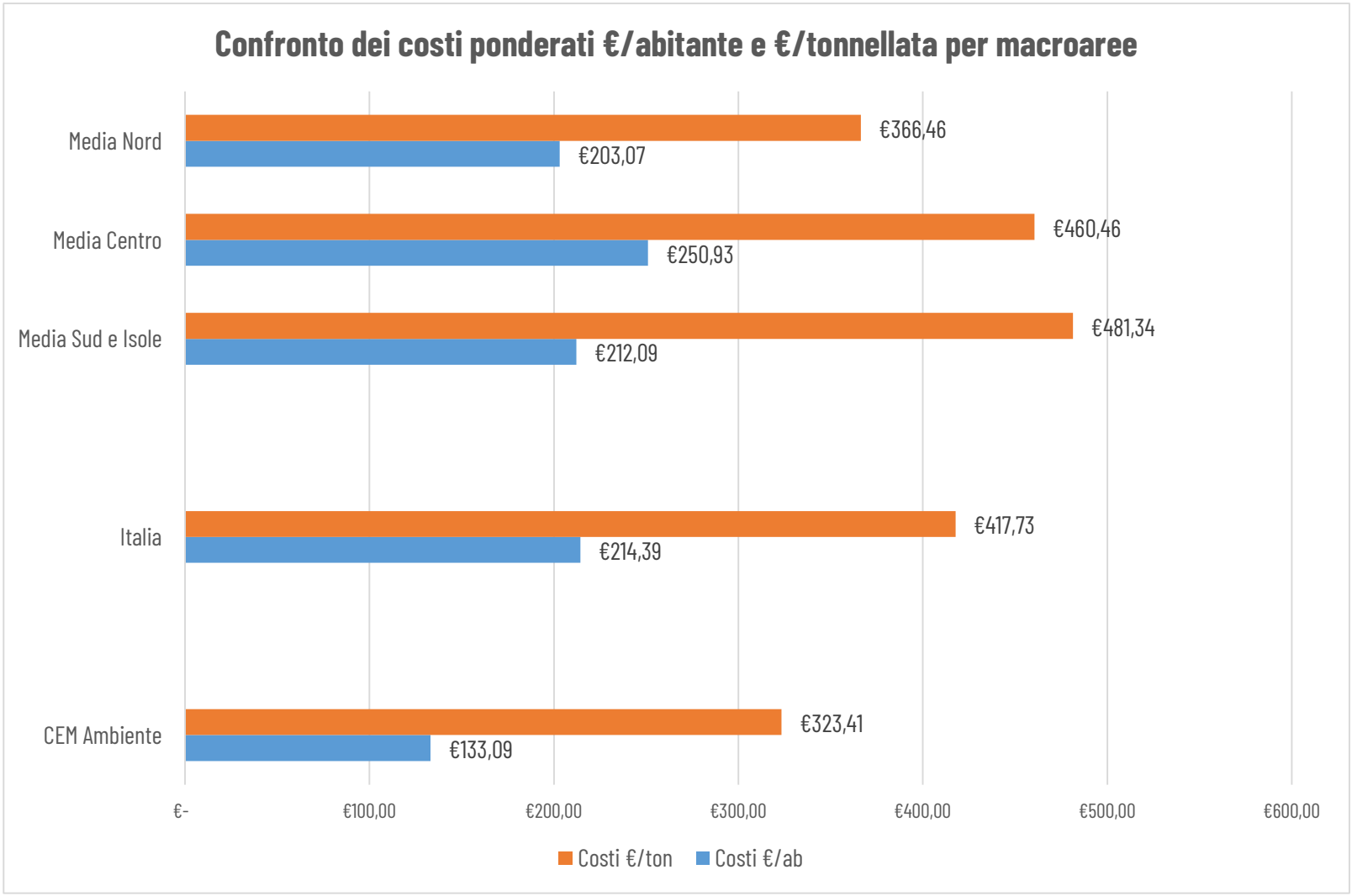


Grafico 2 - Costi sostenuti €/abitante e €/tonnellata dai Comuni CEM nel contesto nazionale

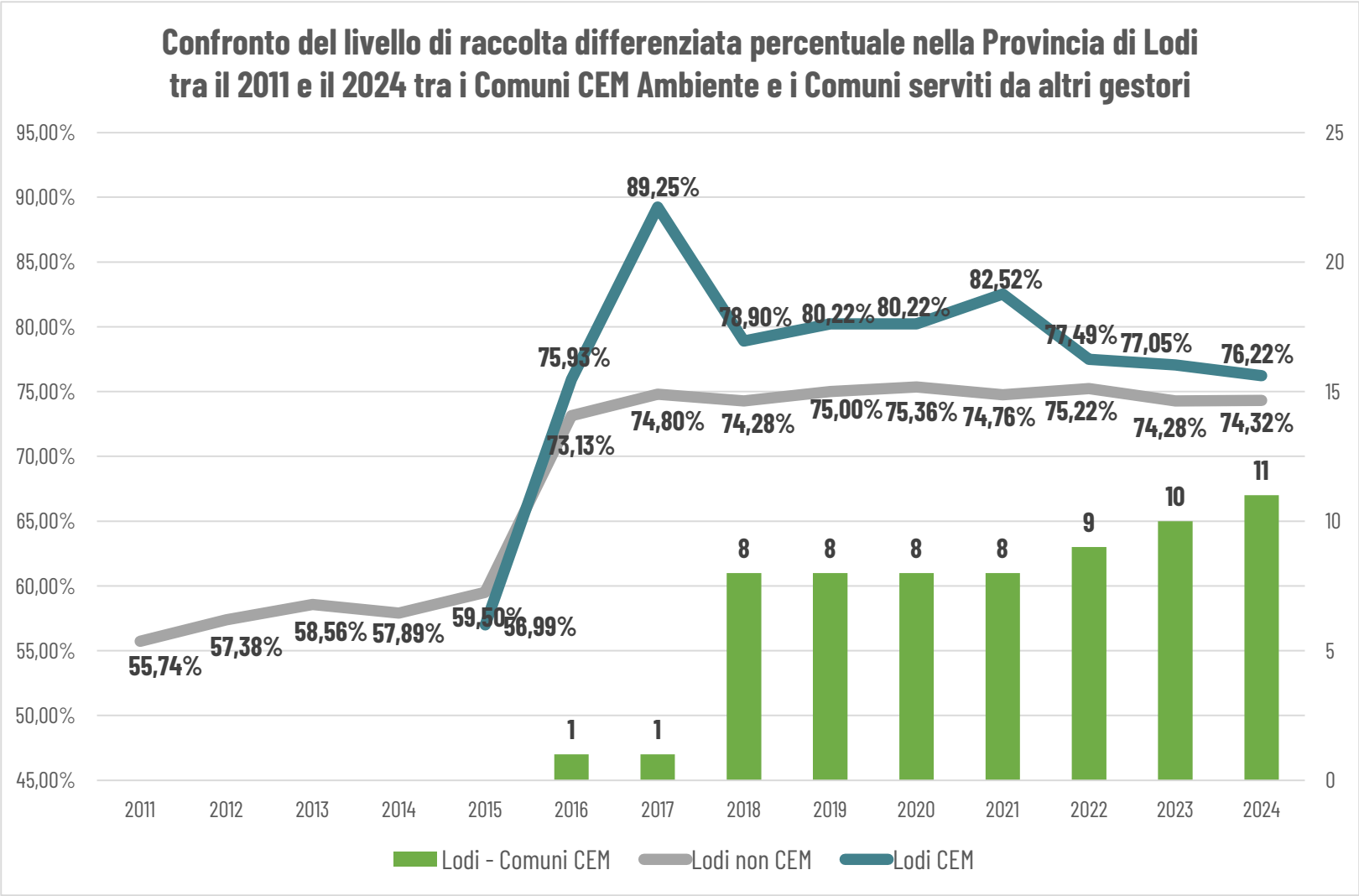


Grafico 3 - Livello di raccolta differenziata nella Provincia di Lodi tra il 2011 e il 2024

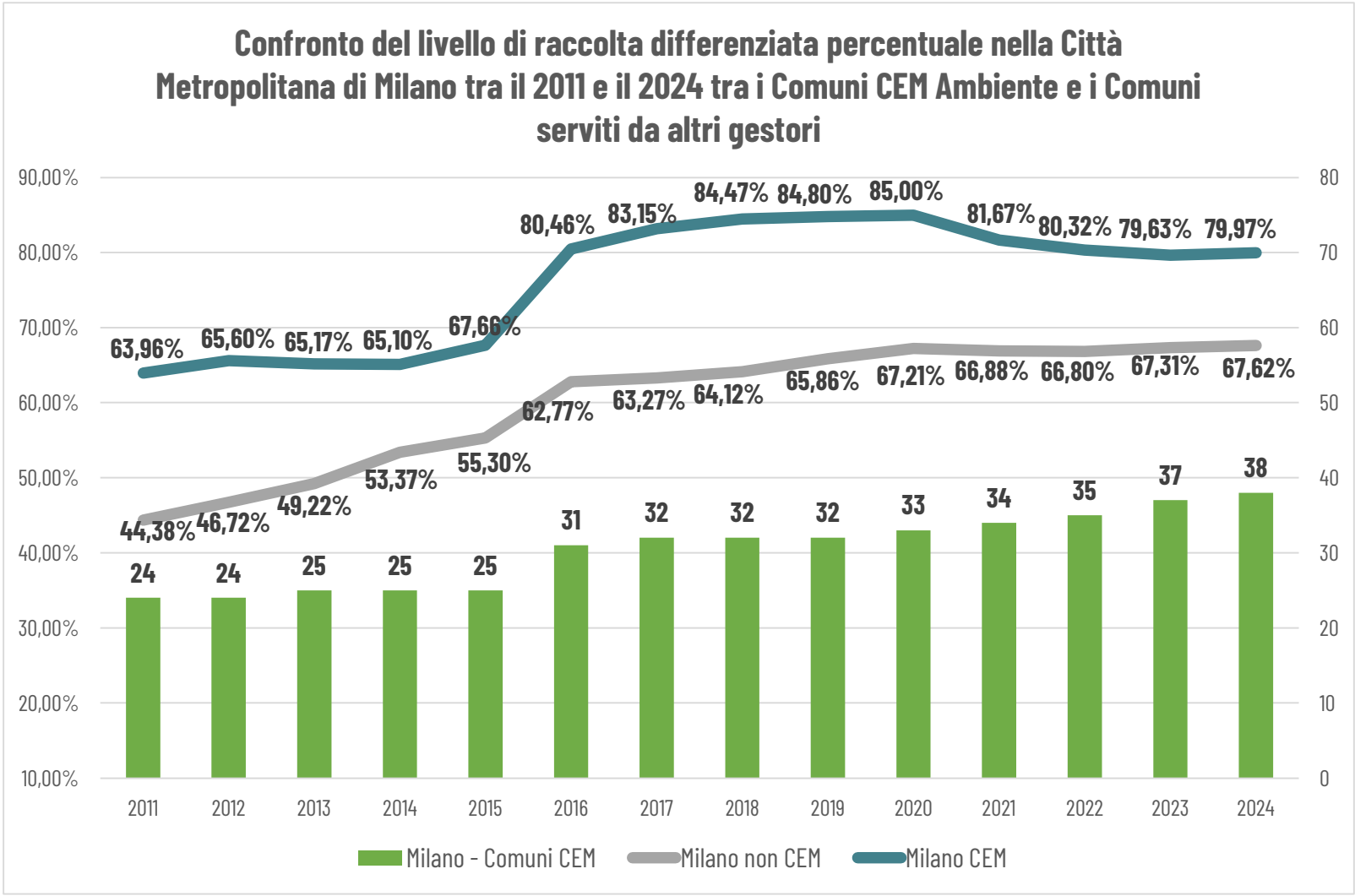


Grafico 4 - Livello di raccolta differenziata nella Città Metropolitana di Milano tra il 2011 e il 2024

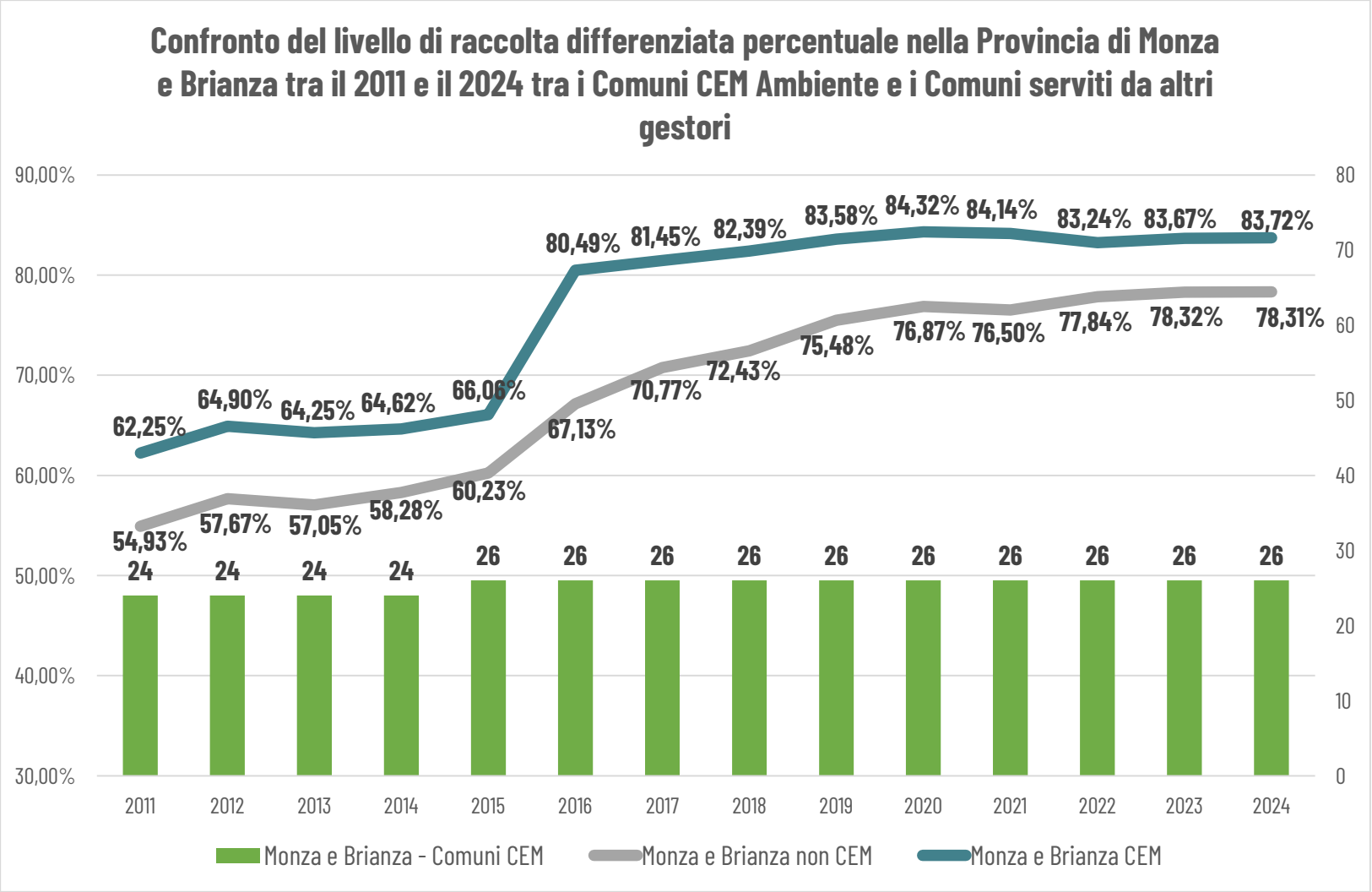


Grafico 5 - Livello di raccolta differenziata nella Provincia di Monza e Brianza tra il 2011 e il 2024

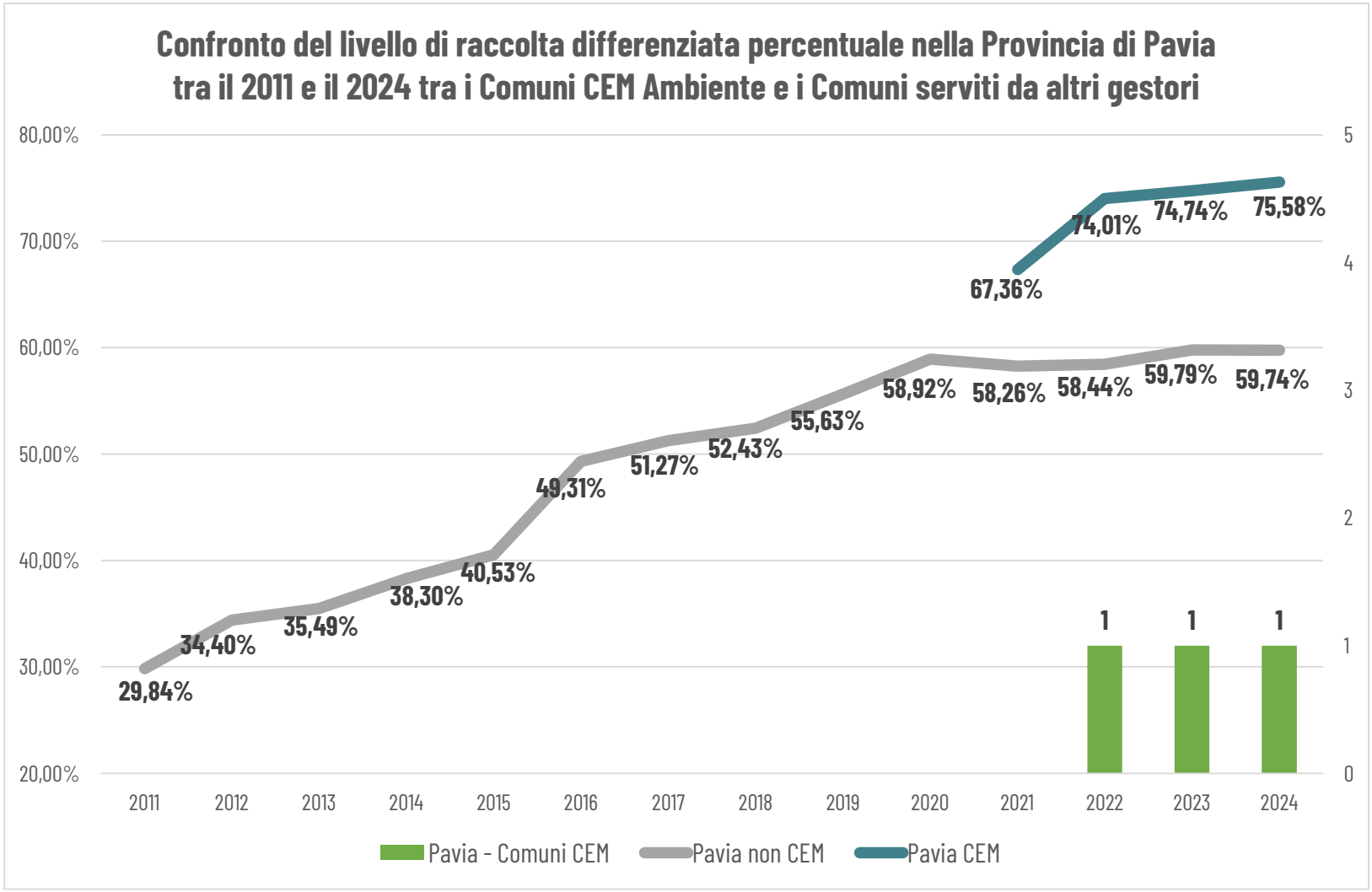


Grafico 6 - Livello di raccolta differenziata nella Provincia di Pavia tra il 2011 e il 2024

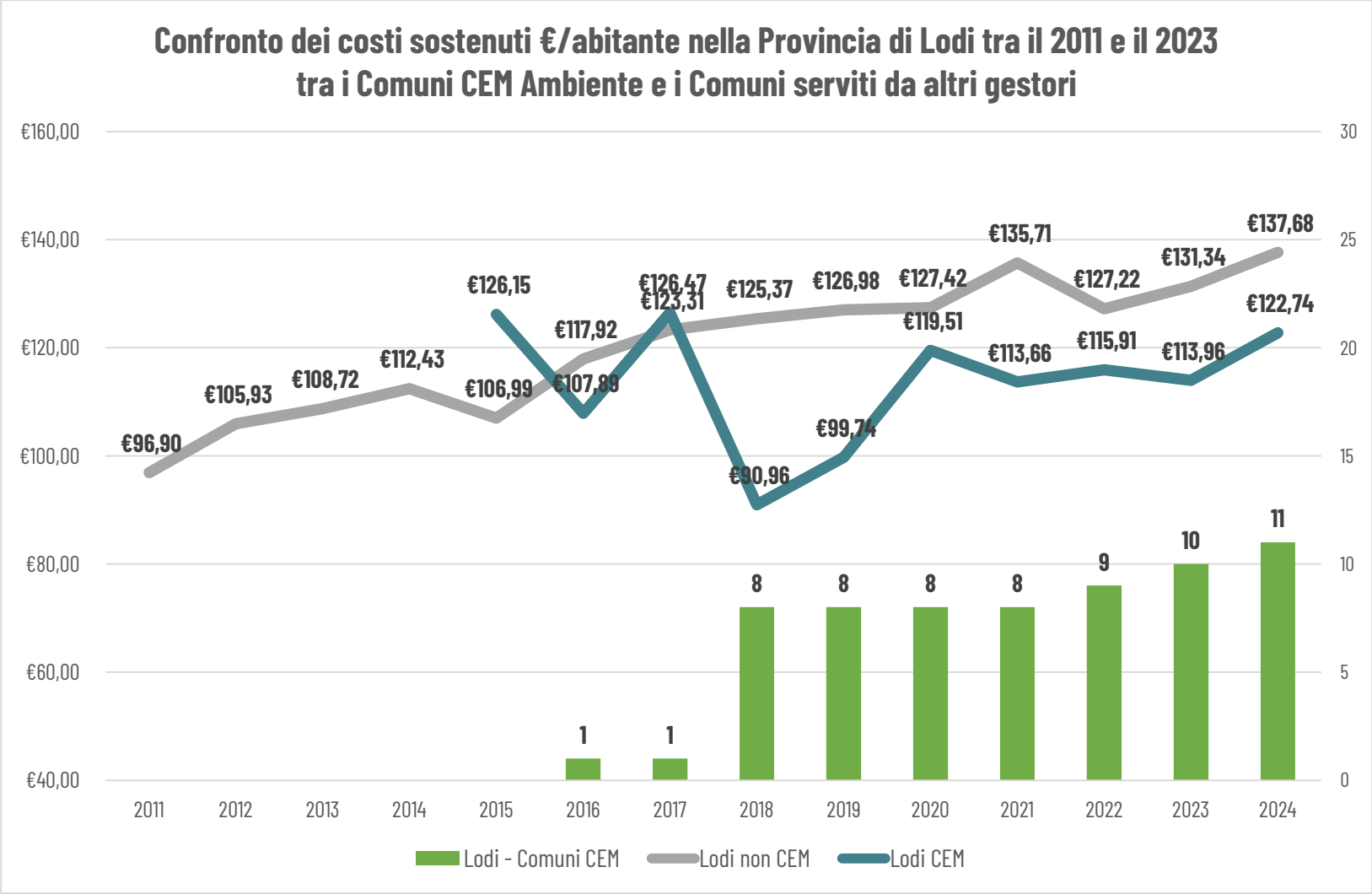


Grafico 7 - Costi sostenuti €/abitante nella Provincia di Lodi tra il 2011 e il 2024

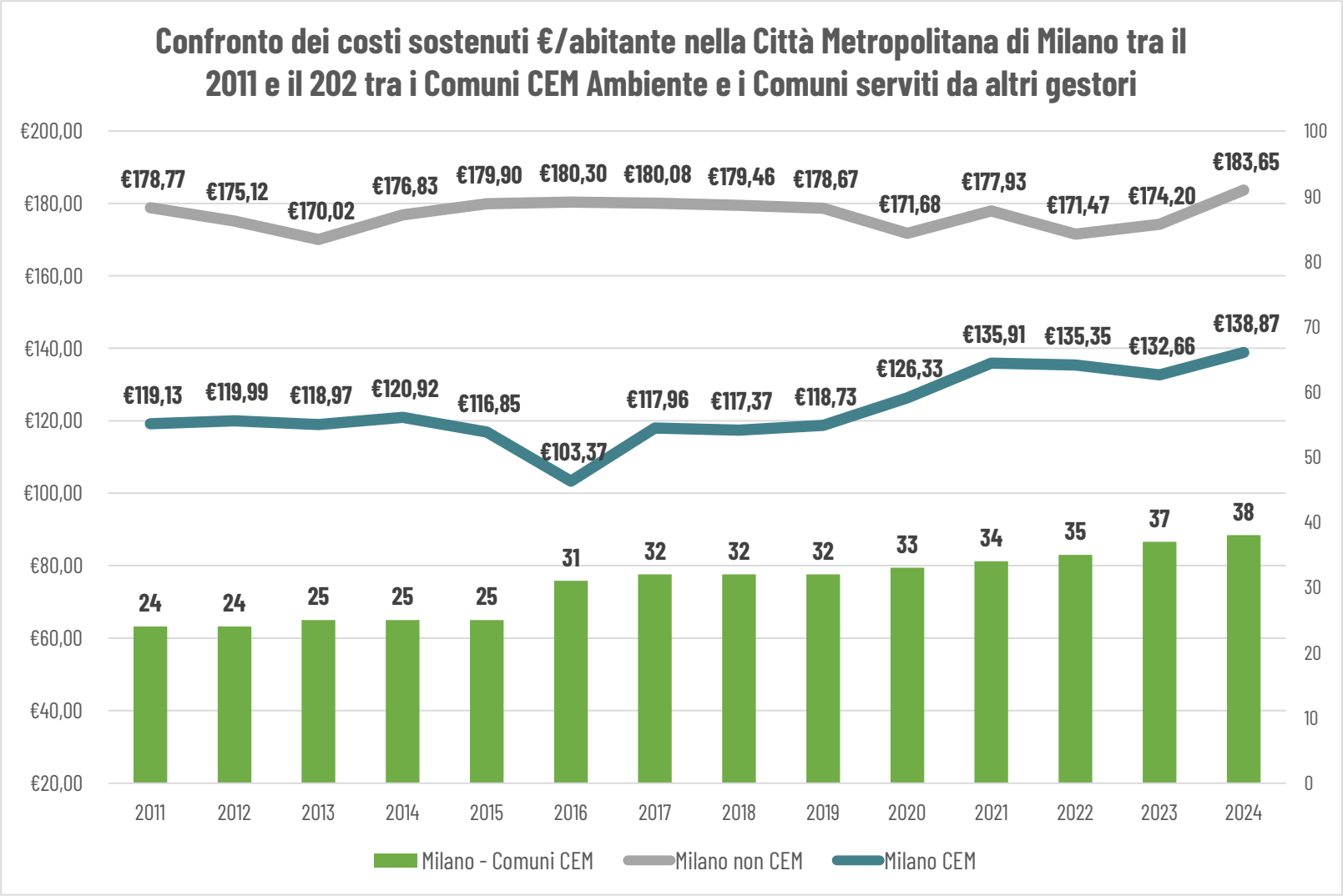


Grafico 8 - Costi sostenuti €/abitante nella Città Metropolitana di Milano tra il 2011 e il 2024

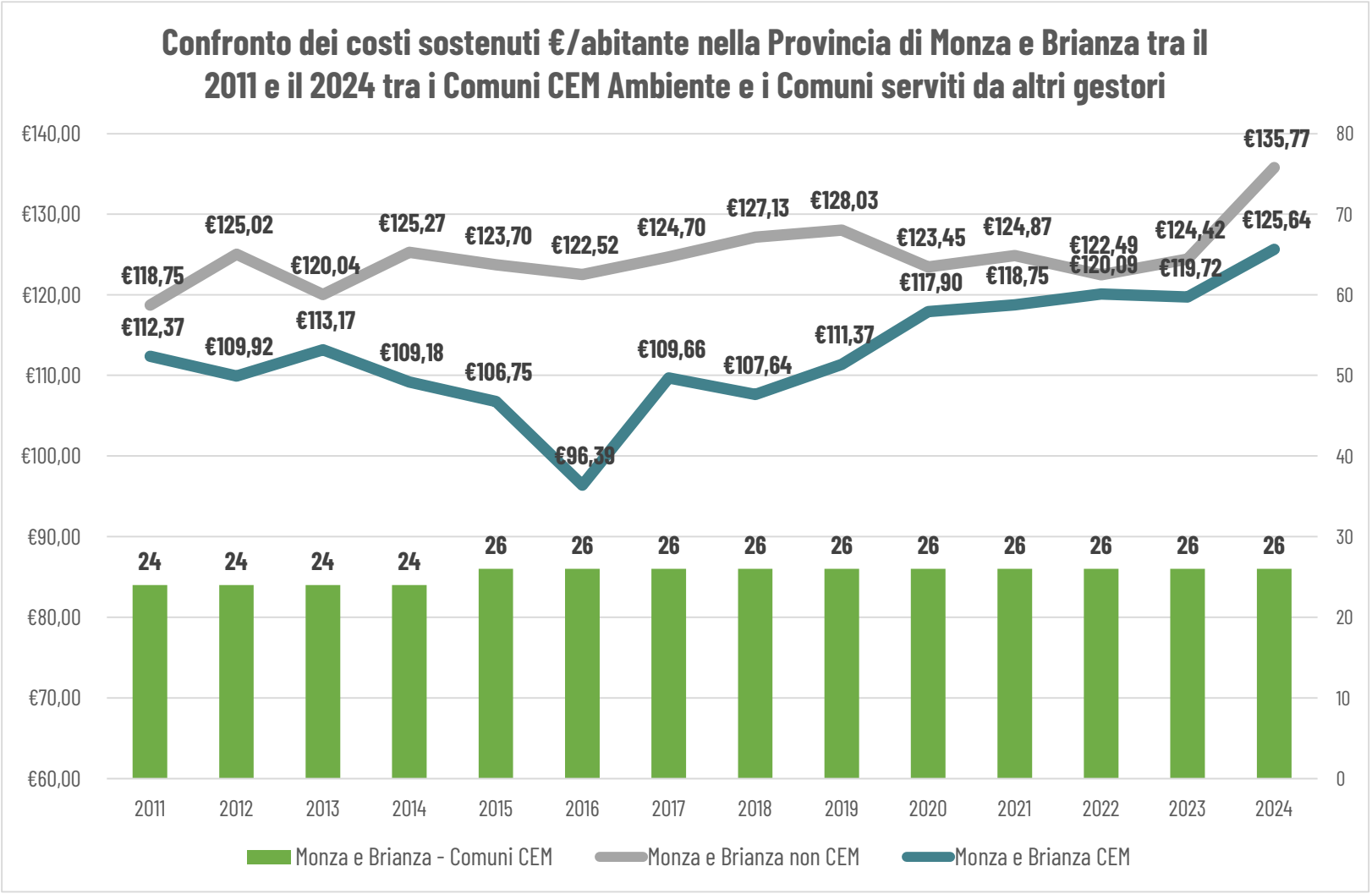


Grafico 9 - Costi sostenuti €/abitante nella Provincia di Monza e Brianza tra il 2021 e il 2024

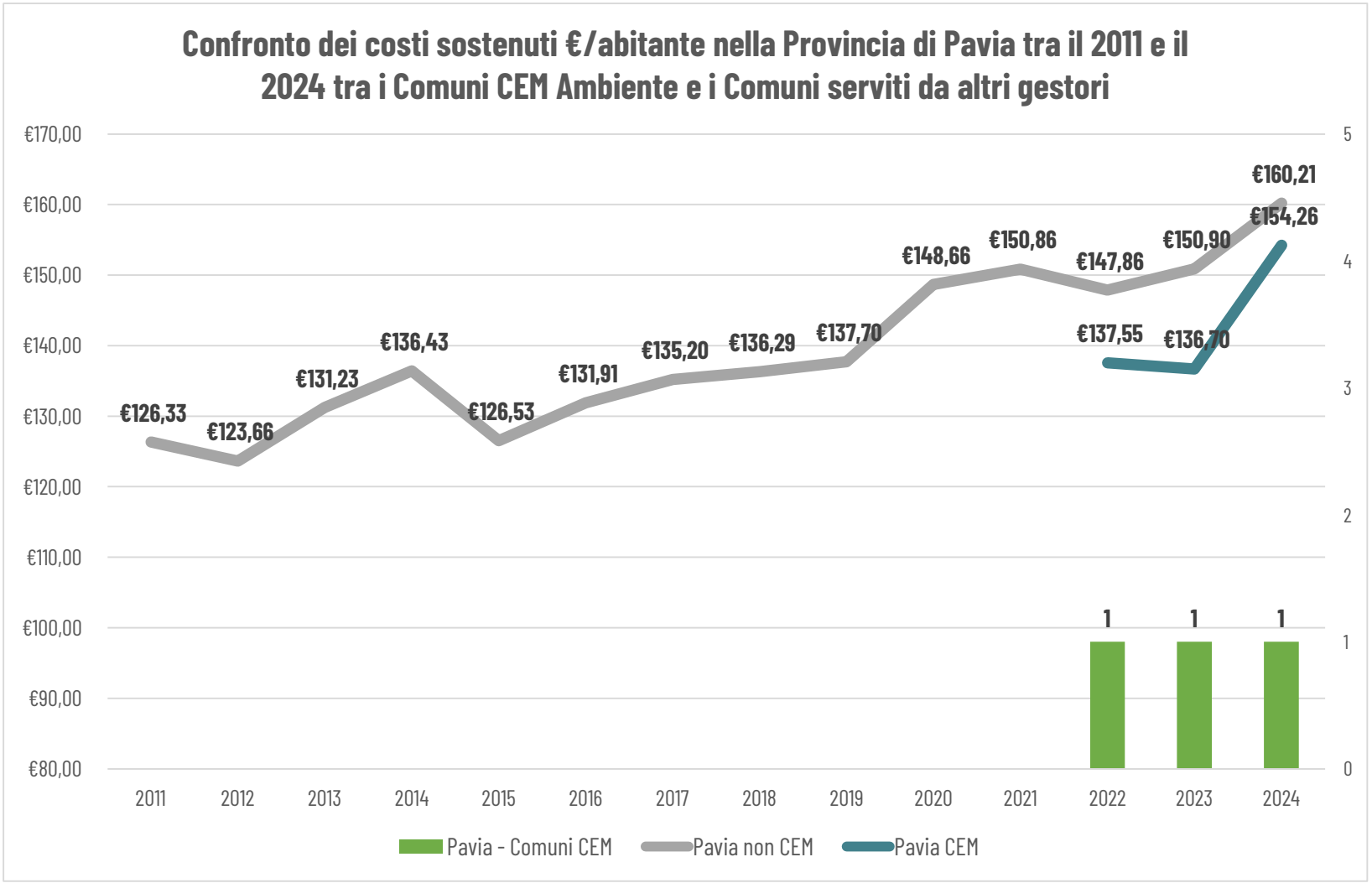


Grafico 10 - Costi sostenuti €/abitante nella Provincia di Pavia tra il 2011 e il 2024

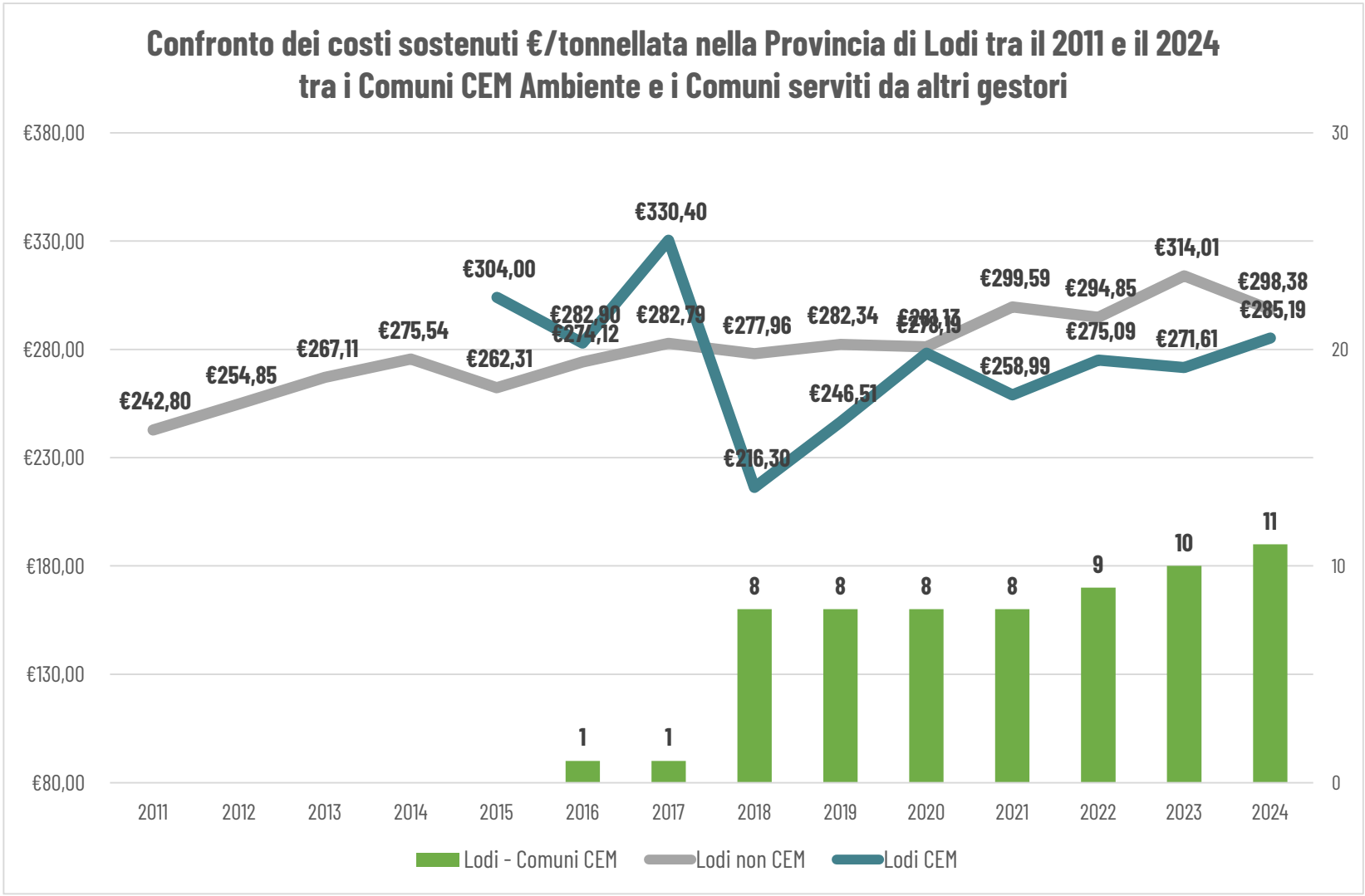


Grafico 11 - Costi sostenuti €/tonnellata nella Provincia di Lodi tra il 2011 e il 2024

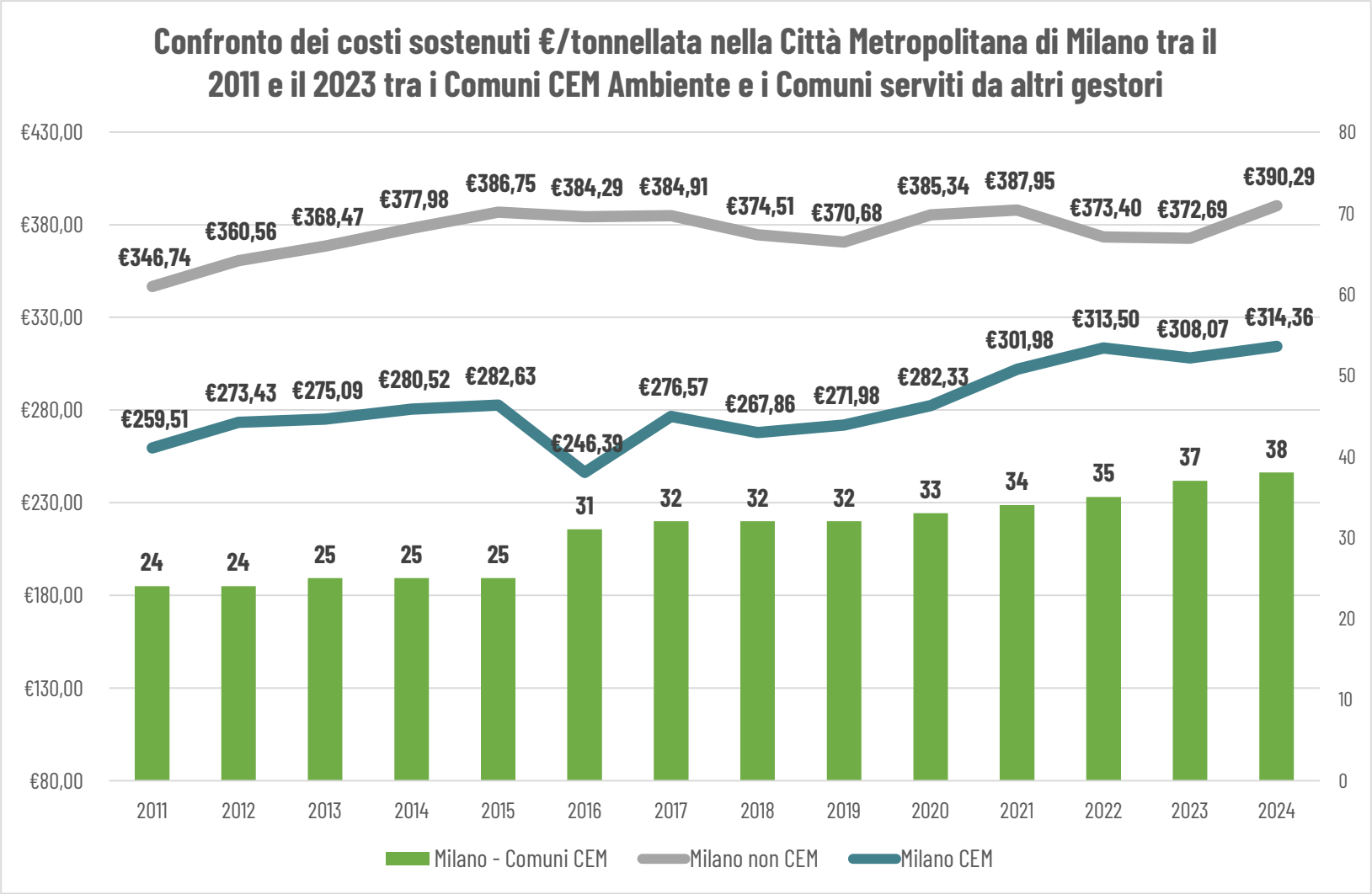


Grafico 12 - Costi sostenuti €/tonnellata nella Città Metropolitana di Milano tra il 2011 e il 2024

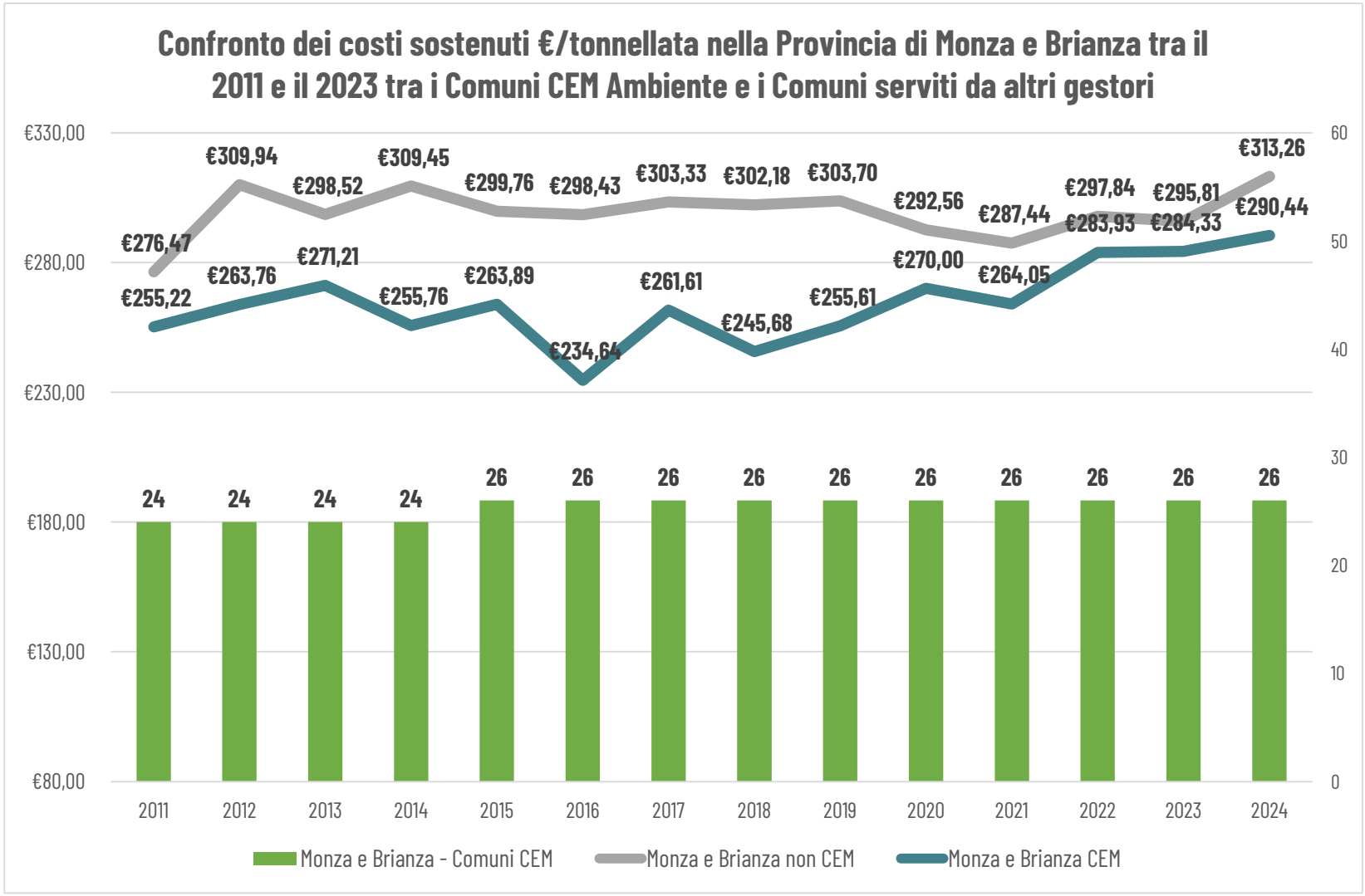


Grafico 13 - Costi sostenuti €/tonnellata nella Provincia di Monza e Brianza tra il 2011 e il 2024

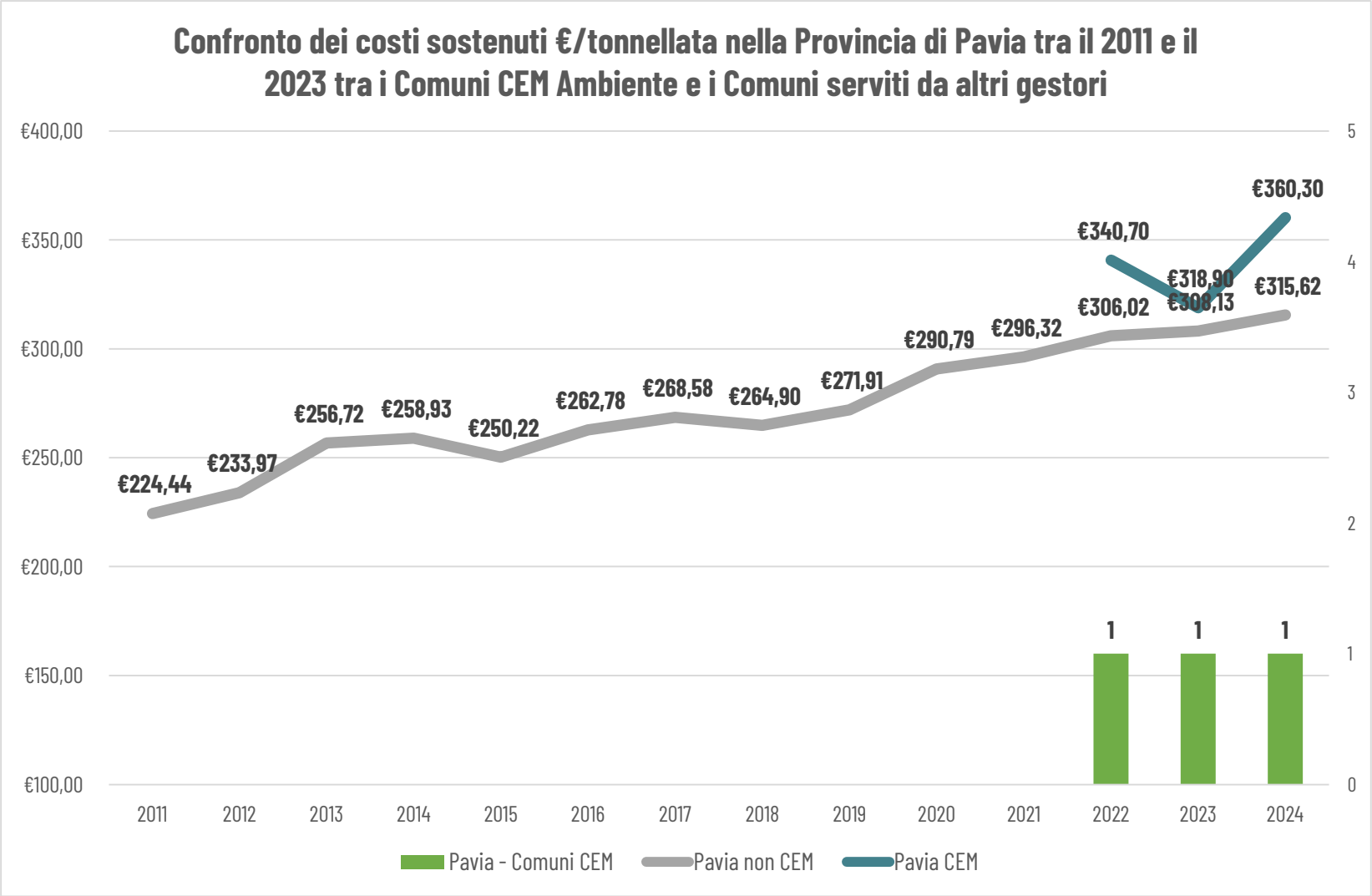


Grafico 14 - Costi sostenuti €/tonnellata nella Provincia di Pavia tra il 2011 e il 2024