



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

CSBNO - CULTURE SOCIALITA' BIBLIOTECHE NETWORK OPERATIVO

Sede in NOVATE MILANESE VIA VITTORIO VENETO 18

Capitale sociale Euro 456.086,20 i.v.

Registro Imprese di Milano - Monza - Brianza - Lodi n. 11964270158 - C.F. 11964270158

R.E.A. di Milano n. - Partita IVA 11964270158

RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL BILANCIO AL 31/12/2024

Signori Soci,

a corredo del bilancio di esercizio relativo al periodo chiuso al 31/12/2024 forniamo la presente Relazione sulla gestione, redatta ai sensi dell'art. 2428 Codice Civile, con l'obiettivo di rendere un quadro informativo fedele, equilibrato ed esauriente in merito alla situazione della società, all'andamento ed al risultato della gestione, nonché alle attività svolte dalla società nell'esercizio; vengono altresì fornite le informazioni sui rischi a cui la società è esposta.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

PREMESSA STRATEGICA

IL CUORE DELLA VISIONE DI CSBNO NEL 2024

IL 2024 RAPPRESENTA PER CSBNO UN ANNO CHIAVE NEL PERCORSO DI CONSOLIDAMENTO E SVILUPPO, IN CUI LA STRATEGIA AZIENDALE HA PUNTATO SU TRE PILASTRI FONDAMENTALI: SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, INNOVAZIONE E CRESCITA DELLA RETE CONSORTILE. CSBNO HA AFFRONTATO UN PERIODO DI PROFONDA TRASFORMAZIONE, CON L'OBIETTIVO DI RAFFORZARE IL PROPRIO RUOLO COME PUNTO DI RIFERIMENTO PER LE BIBLIOTECHE E PER L'INTERO ECOSISTEMA CULTURALE DEL TERRITORIO. QUESTO NON SOLO IN TERMINI DI SERVIZI EROGATI, MA ANCHE ATTRAVERSO UN MODELLO ORGANIZZATIVO SOLIDO E SOSTENIBILE, CAPACE DI ADATTARSI AI CAMBIAMENTI E DI RISPONDERE IN MODO EFFICACE ALLE ESIGENZE DI COMUNI, CITTADINI E ISTITUZIONI.

UN PERCORSO DI SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA E GESTIONE EFFICIENTE

L'AZIONE STRATEGICA DEL 2024 È STATA ORIENTATA AL MIGLIORAMENTO DELLA CAPACITÀ OPERATIVA, CON UN'ATTENZIONE PARTICOLARE ALLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA. L'INCREMENTO DEL MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) E LA RIDUZIONE DELL'INDEBITAMENTO COMPLESSIVO DIMOSTRANO UNA GESTIONE PIÙ EFFICIENTE, IN CUI L'OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE È DIVENTATA UN OBIETTIVO PRIORITARIO. IL RIPRISTINO DEGLI AMMORTAMENTI, PUR IMPATTANDO SUL BILANCIO, È STATO UN PASSAGGIO FONDAMENTALE PER RENDERE PIÙ TRASPARENTE E STRUTTURATO IL QUADRO ECONOMICO DELL'AZIENDA.

INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE AL CENTRO DELLA STRATEGIA

UNO DEGLI ASPETTI PIÙ RILEVANTI DELLA STRATEGIA DI CSBNO È STATO IL POTENZIAMENTO DEI SERVIZI DIGITALI E DELLE INFRASTRUTTURE IT. L'OBIETTIVO È STATO AMPLIARE L'ACCESSO AI CONTENUTI CULTURALI E RAFFORZARE L'INTEGRAZIONE TRA IL MONDO FISICO DELLE BIBLIOTECHE E IL DIGITALE, IN UN'OTTICA DI MAGGIORE INCLUSIVITÀ E ACCESSIBILITÀ. QUESTO HA PERMESSO DI MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEGLI UTENTI E DI RENDERE I SERVIZI PIÙ MODERNI E ADATTABILI ALLE NUOVE ABITUDINI DI FRUIZIONE DELLA CULTURA.

ESPANSIONE DELLA RETE E RAFFORZAMENTO DEL MODELLO CONSORTILE

L'INGRESSO DELLA PROVINCIA DI LODI E DEL COMUNE DI VARESE HA SEGNATO UN ULTERIORE PASSO AVANTI NEL PROCESSO DI CRESCITA DI CSBNO. L'AZIENDA HA DIMOSTRATO DI ESSERE UN MODELLO DI GESTIONE BIBLIOTECARIA ATTRATTIVO, CAPACE DI RISPONDERE ALLE ESIGENZE DI ENTI DI DIVERSA SCALA E DI OFFRIRE SOLUZIONI INTEGRATE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI CULTURALI.

VERSO IL 2030: IL FUTURO DI CSBNO

UN ALTRO TEMA CENTRALE CHE IL 2024 LASCIA IN EREDITÀ È L'IMPORTANZA DI AVVIARE UNA RIFLESSIONE STRATEGICA SULLA REVISIONE DELLO STATUTO, IN VISTA DELLA SCADENZA FISSATA PER IL 2030. QUESTO PASSAGGIO RAPPRESENTA UNA GRANDE OPPORTUNITÀ PER RIPENSARE IL MODELLO DI GOVERNANCE, RIDEFINENDO IL POSIZIONAMENTO DI CSBNO E GARANTENDO CONTINUITÀ E SVILUPPO NEL LUNGO PERIODO.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

CSBNO 2024

Un Anno di Evoluzione e Sostenibilità

Indice

Introduzione

Riferimenti europei e regionali: la Raccomandazione del Consiglio d'Europa e le Linee guida di Regione Lombardia

Quadro Generale del servizio

Innovazione, Formazione e Cultura per una Comunità in Crescita

L'utenza delle biblioteche nel 2024: un servizio che continua a crescere e a trasformarsi

Il valore della rete bibliotecaria: un sistema che garantisce accesso e condivisione

Il ruolo di Rebel nella crescita dei prestiti digitali

Analisi economica e finanziaria

Rafforzamento patrimoniale

Miglioramento nella gestione dei crediti

Riduzione dell'indebitamento

Il Conto Economico 2024: un anno di equilibrio e consolidamento

Razionalizzazione dei costi del personale

Contenimento della spesa per servizi

Margine Operativo Lordo e Sostenibilità Economica

Risconti attivi e passivi

Allineamento tra competenza economica e finanziaria

Dalla previsione alla realtà: la differenza tra la semestrale e il consuntivo

Conclusioni e Prospettive per il Futuro

Altre informazioni



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Introduzione

Il 2024 segna un anno di transizione e consolidamento per CSBNO, in cui l'Azienda ha lavorato per rafforzare la propria solidità finanziaria, migliorare l'efficienza operativa e costruire una struttura più sostenibile per il futuro. Pur in un contesto di profonda trasformazione, le scelte strategiche adottate hanno permesso di rafforzare la capacità di generare valore e di ottimizzare le risorse a disposizione. Il dato più significativo è l'importante crescita del Margine Operativo Lordo (MOL), indice di un'efficienza gestionale sempre più affinata. Allo stesso tempo, il ripristino degli ammortamenti, dopo la loro sospensione nel 2023, ha avuto un impatto sui conti aziendali, ma ha permesso di restituire un quadro finanziario più realistico e strutturato.

Nel complesso, il 2024 è stato un anno di trasformazione consapevole, che ha posto basi solide per affrontare il futuro con una visione chiara e orientata alla sostenibilità economica.

Questo percorso di consolidamento e crescita si inserisce in un contesto più ampio, in cui anche a livello europeo e regionale si sono rafforzati gli indirizzi strategici a sostegno delle biblioteche pubbliche. Le trasformazioni organizzative ed economiche avviate da CSBNO nel 2024 dialogano infatti con una visione condivisa del ruolo delle biblioteche come infrastrutture culturali di prossimità, luoghi di inclusione, educazione permanente e innovazione sociale. È in questo scenario che si colloca il recente riconoscimento politico e istituzionale della funzione pubblica delle biblioteche, espresso attraverso importanti strumenti di indirizzo sovranazionale e regionale.

Riferimenti europei e regionali: la Raccomandazione del Consiglio d'Europa e le Linee guida di Regione Lombardia

Nel corso del 2023, il Consiglio d'Europa ha adottato la Raccomandazione CM/Rec(2023)3 del Comitato dei Ministri agli Stati membri, relativa alla legislazione e alle politiche in materia di biblioteche. Si tratta di un documento di grande rilievo che riconosce formalmente il ruolo delle biblioteche pubbliche come infrastrutture essenziali per il funzionamento delle democrazie, per l'accesso equo alla conoscenza e per il benessere culturale delle comunità.

La raccomandazione invita gli Stati membri a dotarsi di un quadro normativo stabile e coerente, che assicuri il pieno accesso all'informazione e alla cultura, promuovendo al contempo la libertà di espressione, l'inclusione sociale e lo sviluppo delle competenze digitali. Particolare attenzione è dedicata al sostegno istituzionale, alla cooperazione territoriale e all'adeguamento continuo dei servizi bibliotecari alle trasformazioni tecnologiche e sociali.

In parallelo, anche Regione Lombardia ha recentemente aggiornato le proprie Linee guida per lo sviluppo del sistema bibliotecario regionale, confermando un modello organizzativo fondato sulla cooperazione tra enti, sull'integrazione tra servizi fisici e digitali e sul rafforzamento delle reti bibliotecarie territoriali. Le linee guida regionali ribadiscono inoltre la necessità di garantire qualità, accessibilità, sostenibilità economica e innovazione tecnologica nell'erogazione dei servizi bibliotecari.

CSBNO si riconosce pienamente in questo quadro di riferimento multilivello – europeo e regionale – che valorizza il ruolo delle biblioteche come presidi culturali, educativi e sociali, e conferma la centralità delle politiche di rete, di innovazione e di inclusione alla base del modello consortile dell'Azienda.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Quadro Generale del servizio

Il 2024 ha rappresentato per CSBNO un anno di consolidamento e sviluppo, caratterizzato dalla continuità nella gestione dei servizi bibliotecari e da un'evoluzione significativa dell'offerta culturale e formativa. Le biblioteche restano il fulcro dell'attività dell'Azienda, generando ricavi pari a 3,7 milioni di euro, corrispondenti al 54% del totale. Questo dato conferma il valore del modello di gestione associata e il ruolo strategico che CSBNO ricopre nel garantire ai Comuni soci servizi bibliotecari efficienti, qualificati e sostenibili.

I Comuni aderenti hanno risposto positivamente alla proposta dell'Azienda, incrementando le richieste di affidamento diretto della gestione dei propri servizi bibliotecari a CSBNO. Questo dato testimonia un crescente livello di fiducia nei confronti dell'Azienda e rafforza il modello di cooperazione istituzionale su cui si fonda la rete consortile.

Nel 2024, le biblioteche gestite o co-gestite da CSBNO – 22 – hanno beneficiato di un modello operativo flessibile, in grado di adattarsi alle specificità territoriali e ai bisogni dei singoli enti. Il valore medio annuo della gestione/co-gestione per Comune si è attestato intorno ai 100.000 euro, evidenziando un buon equilibrio tra omogeneità dei servizi e sostenibilità economica.

È fondamentale precisare che i dati sopra esposti si riferiscono esclusivamente alle biblioteche dei Comuni soci di CSBNO, ovvero quelle gestite in modo diretto all'interno della rete consortile. Sono escluse da questa analisi le biblioteche della Provincia di Lodi e le gestioni attivate da CSBNO in territori esterni alla compagine consortile.

Parallelamente, si è ulteriormente sviluppata la capacità di CSBNO di offrire servizi a enti convenzionati, con un apporto complessivo di circa 1,4 milioni di euro (20% del totale), ampliando le collaborazioni e contribuendo alla stabilità economica dell'Azienda.

Anche il settore della **formazione continua** (lifelong learning) si è confermato strategico per l'identità di CSBNO, con ricavi pari a 859.000 euro (12,5%), derivanti da attività come scuole civiche e corsi di formazione rivolti ai cittadini. Le biblioteche si sono così consolidate come centri di apprendimento permanente, a servizio di tutte le fasce della popolazione.

L'**attività culturale** ha generato 590.000 euro di ricavi (8,5%), grazie a un ricco calendario di eventi e spettacoli, confermandosi un asse fondamentale dell'offerta di CSBNO.

Sebbene richiedano un costante monitoraggio gestionale, le attività culturali e formative si confermano centrali nella visione strategica di CSBNO, poiché contribuiscono in modo sostanziale a definire la sua identità e a generare valore sociale nei territori coinvolti. La loro fragilità economica è legata alla difficoltà strutturale di adottare modelli di gestione con un buon margine operativo, a causa della limitata possibilità di standardizzazione dei servizi e della difficoltà di ottenere economie di scala.

Infine, si segnala l'impegno dell'Azienda nella diversificazione delle fonti di finanziamento. Per quanto l'apporto economico del **fundraising** e dei **bandi** sia ancora contenuto (1,9%), i cinque bandi vinti nel corso del 2024 rappresentano un segnale positivo, che evidenzia la volontà e la capacità dell'organizzazione di rafforzare la propria sostenibilità anche attraverso risorse esterne.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Innovazione, Formazione e Cultura per una Comunità in Crescita

Nel **2024**, le biblioteche dei Comuni soci, attraverso CSBNO, hanno continuato a essere **luoghi di apprendimento, innovazione e aggregazione culturale**, consolidando e ampliando il loro ruolo all'interno delle comunità. L'ampiezza e la qualità dei servizi offerti hanno permesso di coinvolgere **migliaia di cittadini di tutte le età**. L'attività formativa ha visto l'erogazione di **decine di corsi**, con un forte interesse per le **lingue, l'informatica e le attività del tempo libero**, rispondendo alla domanda crescente di aggiornamento e apprendimento permanente. **Le biblioteche sono diventate sempre più spazi educativi**, accogliendo anche numerosi progetti rivolti agli studenti, come i **workshop di information literacy per i licei** e i **laboratori digitali per le scuole primarie e secondarie**, coinvolgendo centinaia di giovani nel corso dell'anno.

Anche il **settore della cultura e della promozione artistica** ha mantenuto un ruolo di rilievo, con l'organizzazione di **tour e iniziative dedicate al patrimonio culturale**, offrendo esperienze che hanno arricchito il panorama dell'offerta bibliotecaria.

La **biblioteca digitale ha continuato a crescere**, con un volume di accessi che ha sfiorato il mezzo milione, di cui **decine di migliaia di prestiti ebook**, dimostrando come la lettura digitale sia ormai un servizio essenziale per l'utenza. Un ulteriore elemento distintivo dell'anno è stato **lo sviluppo delle attività dei Fab Lab e dei Maker Space**, con oltre **100 giornate di apertura e centinaia di ore dedicate alla fabbricazione digitale**. Questi spazi hanno permesso a bambini, ragazzi e adulti di sperimentare nuove tecnologie, trasformando le biblioteche in **centri di creatività e innovazione**.

L'utenza delle biblioteche nel 2024: un servizio che continua a crescere e a trasformarsi

Nel 2024, le biblioteche dei Comuni soci hanno confermato il loro ruolo di luoghi di riferimento culturale e sociale per un pubblico sempre più ampio e diversificato. Il numero di utenti attivi ha registrato una crescita complessiva, superando quota 70.000, con un incremento di oltre 600 persone rispetto all'anno precedente. Questo dato, seppur contenuto, conferma che le biblioteche rimangono spazi essenziali per la comunità, in grado di adattarsi alle nuove esigenze dei cittadini e di attrarre un pubblico eterogeneo. Uno degli aspetti più significativi è la crescita degli utenti senior, con un aumento del 4,4% nella fascia over 70 e un dato ancora più rilevante tra i 61 e i 70 anni (+7,1%). Questo evidenzia come le biblioteche siano diventate sempre più spazi di socialità, apprendimento e cultura per il pubblico adulto, probabilmente grazie al potenziamento dell'offerta di attività dedicate, dai gruppi di lettura agli incontri di formazione digitale. Allo stesso tempo, si registra una sostanziale stabilità tra i più giovani, con le fasce 0-10 anni che continuano a frequentare attivamente le biblioteche, grazie a iniziative di promozione della lettura e laboratori educativi. Un dato da monitorare è invece la lieve flessione nella fascia 11-15 anni (-1,2%), che potrebbe indicare la necessità di rafforzare le attività dedicate agli adolescenti, attraverso proposte innovative e nuovi format di coinvolgimento. Anche la fascia 31-40 anni mostra un incremento (+3,3%), un segnale che le biblioteche stanno intercettando sempre più anche un pubblico giovane-adulto, forse grazie all'ampliamento dei servizi digitali e degli spazi di coworking. Il quadro complessivo che emerge dal 2024 è quello di un sistema bibliotecario in salute, capace di coinvolgere utenti di tutte le età e di adattarsi alle trasformazioni della società. La leggera crescita complessiva dimostra che le biblioteche non solo resistono, ma continuano a evolversi, confermando il loro ruolo di presidi culturali e sociali irrinunciabili per le comunità.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Il valore della rete bibliotecaria: un sistema che garantisce accesso e condivisione

Nel 2024, le biblioteche dei Comuni soci hanno confermato il loro ruolo non solo come presidi culturali sul territorio, ma anche come parte di un sistema interconnesso che moltiplica le opportunità di accesso ai libri e ai materiali disponibili. I dati sui prestiti dimostrano quanto sia fondamentale appartenere a una rete ampia e strutturata, capace di superare i limiti delle singole collezioni e offrire agli utenti una scelta molto più vasta rispetto a quella che troverebbero nella loro biblioteca di riferimento. Nel corso dell'anno sono stati effettuati complessivamente 1.025.746 prestiti, un dato che si mantiene in linea con quello del 2023 (1.037.692), a dimostrazione di una domanda stabile e costante. Un elemento particolarmente significativo riguarda il prestito interbibliotecario, che ha rappresentato quasi il 30% del totale, con oltre 420.000 volumi richiesti da biblioteche diverse da quella di appartenenza dell'utente. Questo significa che, senza la rete, quasi un terzo dei lettori non avrebbe potuto accedere al titolo di interesse nella propria biblioteca locale. Parallelamente, i prestiti locali, cioè quelli effettuati direttamente sugli scaffali delle singole biblioteche, si attestano a 602.639. Questo dato evidenzia come le biblioteche, pur rimanendo punti di riferimento sul territorio, siano sempre più percepite come porte d'accesso a un catalogo molto più ampio di quello fisicamente disponibile in sede. Questi numeri raccontano l'importanza di essere parte di un sistema bibliotecario integrato, dove le biblioteche non sono più isole separate, ma nodi di una rete che garantisce un accesso equo e più efficiente alle risorse. Grazie alla circolazione interbibliotecaria, un utente di una piccola biblioteca ha oggi le stesse possibilità di accesso a un titolo quanto chi frequenta una grande struttura, senza che ogni singolo presidio debba necessariamente disporre di tutte le copie in proprio possesso. La biblioteca del futuro è sempre più un sistema diffuso, accessibile e connesso, capace di rispondere alle esigenze dei lettori con strumenti innovativi e una gestione intelligente del sapere.

Il ruolo di Rebel nella crescita dei prestiti digitali

Nel 2024, la Biblioteca Digitale MLOL ha registrato un aumento significativo dei prestiti digitali (+57,6%), passando da 43.375 nel 2023 a 68.332 nel 2024. Questo incremento è stato fortemente influenzato dall'introduzione e dalla diffusione di Rebel. **Rebel** è una piattaforma digitale nata nell'ambito del coordinamento MLOL e attiva da **ottobre 2023**, sotto la regia di **CSBNO**, che ne è il titolare progettuale e il coordinatore operativo per la Lombardia. Pur concepita inizialmente per il pubblico giovane, Rebel rappresenta oggi **un modello evoluto di cooperazione bibliotecaria digitale**, in grado di rafforzare l'intero sistema della pubblica lettura regionale.

Il 2024 è stato il primo anno in cui la piattaforma ha espresso pienamente il proprio impatto, con **risultati significativi sia in termini di accesso che di efficienza gestionale**. Il cuore del progetto è la **fusione in un unico catalogo degli ebook acquistati da tutti i sistemi bibliotecari aderenti**, rendendoli disponibili in modo integrato e trasversale a tutti gli utenti. Per CSBNO, ad esempio, questo ha significato un **salto da circa 10.000 a quasi 50.000 titoli disponibili** nel proprio ambiente digitale, senza incrementi di spesa proporzionali.

Questo è reso possibile da un modello tecnico e finanziario innovativo: **ogni prestito digitale viene attribuito al sistema bibliotecario dell'utente**, che lo "sostiene" come se fosse un titolo del proprio catalogo. Di fatto, l'investimento di ogni sistema viene **messo a disposizione di tutti**, generando una **forma di acquisto condiviso**, molto più efficiente. A confronto, il precedente meccanismo PID (Prestito Interbibliotecario Digitale) comportava un **costo triplo per ciascun prestito fuori rete**.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Il coordinamento gestito da CSBNO raccoglie oggi i principali sistemi bibliotecari della Lombardia e serve un **bacino complessivo di oltre 8 milioni di abitanti**, offrendo una piattaforma digitale capace di coniugare ampiezza dell'offerta, sostenibilità economica e cooperazione istituzionale.

L'impatto di Rebel:

- ✓ Maggiore disponibilità di titoli in prestito digitale, con un ampliamento del catalogo di ebook e audiolibri accessibili agli utenti.
- ✓ Un'esperienza d'uso migliorata, che ha reso il processo di prestito e fruizione dei contenuti più intuitivo e immediato.
- ✓ Un traino per nuovi utenti digitali, con un incremento degli accessi alla piattaforma MLOL, che ha superato i 554.000 accessi annui (+10,6%).

Grazie a Rebel, la lettura digitale ha raggiunto un pubblico più ampio e diversificato, contribuendo a consolidare MLOL come strumento chiave per l'accesso alla cultura digitale. Il servizio non si è limitato a fidelizzare gli utenti già attivi, ma ha stimolato nuovi lettori a sperimentare il prestito digitale, favorendo un utilizzo più diffuso della piattaforma.

L'esperienza del 2024 dimostra che investire nella digitalizzazione e nell'innovazione dei servizi bibliotecari porta a risultati concreti. Il successo di Rebel conferma che l'evoluzione della biblioteca digitale non è solo una necessità, ma un'opportunità strategica per ampliare il pubblico e offrire nuove modalità di fruizione dei contenuti culturali. Il futuro della biblioteca passa sempre più da un'integrazione tra esperienza fisica e digitale, con strumenti come Rebel e MLOL che rendono il sapere accessibile ovunque e in qualsiasi momento.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Analisi economica e finanziaria

Dopo aver analizzato l'andamento dei servizi bibliotecari, si passa ora a esaminare gli aspetti economici e finanziari che hanno caratterizzato l'esercizio 2024. In questa sezione vengono approfonditi il Margine Operativo Lordo (MOL), la sostenibilità economica e finanziaria dell'Azienda, il Conto Economico e l'andamento dell'indebitamento, per comprendere come CSBNO stia consolidando la propria stabilità e rafforzando la propria capacità di crescita.

Rafforzamento patrimoniale

Dall'analisi dello stato patrimoniale 2024 emerge un importante consolidamento della struttura economico-finanziaria di CSBNO. Il fondo di dotazione, che rappresenta il capitale conferito dai Comuni soci, è cresciuto da 436.419,40 euro nel 2023 a 456.086,20 euro nel 2024, con un incremento di 19.666,80 euro, pari al 4,51%. Questo aumento è direttamente collegato all'ingresso della Provincia di Lodi come nuovo socio, a conferma del percorso di espansione territoriale dell'Azienda e del rafforzamento del modello consortile.

Anche il patrimonio netto complessivo registra un progresso significativo, passando da 604.626,10 euro a 652.287,97 euro, con un incremento di 47.661,87 euro (pari al 7,88%). Questo dato testimonia la crescente capacità di CSBNO di patrimonializzarsi, consolidando la propria autonomia economica e finanziaria, anche grazie al buon risultato economico dell'esercizio, che ha registrato un aumento dell'utile netto rispetto al 2023.

Miglioramento nella gestione dei crediti

Un ulteriore indicatore di efficienza è rappresentato dall'andamento dei crediti verso clienti, che nel 2024 si attestano a 362.986,27 euro, in netta riduzione rispetto ai 589.093,78 euro del 2023. La diminuzione di 226.107,51 euro (-38,38%) riflette un sensibile miglioramento nella gestione del ciclo attivo. Tale risultato è fortemente connesso all'introduzione, nel 2023, del nuovo contratto di servizio, che ha previsto per i Comuni soci l'obbligo di versare entro il mese di marzo il 70% della quota relativa ai servizi indivisibili. Questa misura ha reso più regolare e prevedibile il flusso di cassa, permettendo all'Azienda di disporre tempestivamente di risorse per lo svolgimento delle attività ordinarie.

Il contributo puntuale e collaborativo dei soci ha inciso in modo diretto sulla drastica riduzione dell'esposizione verso i clienti, rafforzando la tenuta finanziaria dell'Azienda e sottolineando la qualità del rapporto tra CSBNO e i suoi Comuni soci, fondato su responsabilità condivisa e governance partecipata.

Riduzione dell'indebitamento

L'analisi dello stato patrimoniale conferma, infine, un altro dato molto positivo: la riduzione dell'indebitamento complessivo, che scende da 2.615.485 euro nel 2023 a 2.336.368 euro nel 2024 (-10,68%). In particolare, si segnala la contrazione del debito bancario, che cala da 1.081.176 euro a 883.305 euro (-18,27%). Si tratta di un risultato rilevante, che testimonia una minore dipendenza da fonti di finanziamento esterne e un progressivo rafforzamento dell'autonomia gestionale.

Anche le altre voci di passivo seguono questo trend virtuoso:

- i debiti verso fornitori si riducono del 14,74%, segno di una maggiore puntualità nei pagamenti e di una gestione efficace della liquidità;



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Il Conto Economico 2024: un anno di equilibrio e consolidamento

Il Conto Economico 2024 conferma la solidità della gestione e il miglioramento dell'efficienza operativa.

Il valore della produzione cala leggermente (-0,73%), ma questa contrazione è ampiamente compensata da una riduzione dei costi della produzione (-0,37%), che ha permesso di migliorare i margini aziendali.

Razionalizzazione dei costi del personale

Contenimento della spesa per servizi

Nel 2024 CSBNO ha avviato un processo strutturato di riorganizzazione e razionalizzazione della spesa, con effetti evidenti su due delle principali voci di costo: il personale e i servizi esterni.

La voce relativa ai costi del personale registra una riduzione complessiva pari a 266.860,66 euro (-8,29%), passando da 3.218.052,47 euro nel 2023 a 2.951.191,81 euro nel 2024. In particolare, i salari e stipendi diminuiscono del 5,08% (-113.708,46 euro), mentre le componenti accessorie legate al TFR e ad altri costi indiretti del personale calano del 40,91% (-132.448,68 euro).

Questa riduzione risulta particolarmente significativa se messa in relazione con il dato sull'organico: a fronte della diminuzione della spesa, infatti, si registra un incremento complessivo delle unità lavorative equivalenti (FTE), passate da 79,4 al 1° gennaio 2024 a 82 al 31 dicembre 2024, con un aumento pari al 3,28%.

Questo evidenzia che non solo non vi è stata una contrazione della forza lavoro, ma che l'Azienda è riuscita ad aumentare la capacità operativa contenendo al contempo i costi complessivi del personale. Il risultato è frutto di un'attenta riorganizzazione: da un lato, alcune figure di staff uscite dalla struttura non sono state sostituite con assunzioni dirette, ma le relative funzioni sono state riassegnate internamente, esternalizzate o trasformate in collaborazioni esterne; dall'altro, si è rafforzato l'impiego del personale nelle attività direttamente produttive, migliorando il presidio delle commesse e riducendo il ricorso agli straordinari.

Parallelamente, anche la voce relativa ai costi per servizi registra nel 2024 una diminuzione significativa, passando da 2.843.666,94 euro nel 2023 a 2.744.517,95 euro, con un risparmio pari a 99.148,99 euro, equivalente a una riduzione del 3,49%.

Questo dato riflette l'effetto di una più attenta pianificazione degli acquisti di beni e servizi esterni, oltre che una gestione più selettiva delle esternalizzazioni. La riduzione riguarda infatti un'ampia gamma di servizi – dai costi per forniture, consulenze, manutenzioni e prestazioni professionali – ed è frutto di un lavoro progressivo di razionalizzazione dei fabbisogni, rinegoziazione dei contratti e ottimizzazione delle risorse disponibili.

Va sottolineato che questo contenimento non ha compromesso la qualità e la continuità dei servizi offerti, bensì dimostra la capacità dell'Azienda di operare in un'ottica di efficienza, individuando margini di risparmio sostenibile anche in un contesto di crescita e ampliamento delle attività.

Insieme, la riduzione dei costi del personale e della spesa per servizi ha contribuito in maniera determinante al miglioramento del Margine Operativo Lordo, come vedremo, confermando la solidità della gestione e la coerenza con gli obiettivi di sostenibilità economica e sviluppo dell'Azienda.

Margine Operativo Lordo e Sostenibilità Economica

Il Margine Operativo Lordo (MOL) è una delle metriche chiave per valutare l'andamento dell'Azienda e, nel 2024, ha segnato una crescita eccezionale. Il Margine Operativo Lordo (MOL) ha



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

registrato un importante incremento, passando da circa 400.000 € nel 2023 a 650.000 € nel 2024, con una crescita pari a circa il 62%. Questo dato conferma che CSBNO è riuscita a migliorare l'efficienza della propria gestione operativa, ottimizzando costi e processi senza intaccare la qualità dei servizi offerti. Tuttavia, l'anno ha visto anche il ritorno degli ammortamenti, che nel 2023 erano stati in parte sospesi. Nel 2024, questi sono tornati a pieno regime, passando da 136.000 € a 507.000 € (+272%). L'aumento degli ammortamenti ha inevitabilmente ridotto il margine di risultato, ma ha permesso di riportare il bilancio su un percorso più solido e trasparente, rispecchiando in modo più veritiero la realtà economica dell'Azienda.

Questo dimostra che, al netto di fattori straordinari, la gestione operativa è in netta crescita e che CSBNO sta consolidando una base economica più solida e sostenibile.

Risconti attivi e passivi

Allineamento tra competenza economica e finanziaria

Nel bilancio 2024 sono presenti sia risconti passivi sia risconti attivi, che riflettono la corretta applicazione del principio di competenza economica nella rilevazione dei costi e dei ricavi.

I risconti passivi derivano da ricavi già contabilizzati nel 2024 ma riferiti, in parte, a prestazioni e costi che si realizzeranno nel 2025. Un esempio è rappresentato dai corsi della Scuola Vivaldi, per i quali i ricavi vengono riconosciuti nel 2024 a fronte dell'iscrizione o del finanziamento, ma coprono anche attività e costi che si svolgeranno nell'esercizio successivo. Tali risconti hanno la funzione di rinviare la quota non ancora maturata del ricavo all'anno di effettiva competenza.

Parallelamente, sono stati iscritti in bilancio anche risconti attivi, relativi a progetti e attività già avviati nel 2024, per i quali sono stati sostenuti dei costi ma il finanziamento verrà riconosciuto solo nel 2025, a seguito della rendicontazione formale. In questi casi, il risconto attivo consente di attribuire correttamente al 2024 la parte di costo di competenza maturato, in attesa del trasferimento economico nell'anno successivo.

La presenza di queste partite contabili evidenzia la correttezza e la coerenza del bilancio, che, nel rispetto del principio di competenza, assicura una rappresentazione trasparente e realistica della situazione economica e patrimoniale dell'Azienda.

Dalla previsione alla realtà: la differenza tra la semestrale e il consuntivo

Nel corso del 2024, la relazione semestrale al 30 giugno aveva prospettato una possibile chiusura d'esercizio in perdita, stimata in circa 100.000 euro. Era una valutazione fondata su una lettura prudentiale del contesto, segnata dall'incertezza legata al rinnovo del contratto collettivo nazionale Federculture e, più in generale, l'andamento di alcune commesse ancora in fase di assestamento.

Tuttavia, il quadro che si è delineato nei mesi successivi ha mostrato una dinamica diversa, nettamente più positiva. Il risultato finale del 2024 ha superato le previsioni, annullando il rischio di perdita e riportando l'Azienda su un terreno di equilibrio economico solido. Questo non è avvenuto per caso, ma è stato il frutto di una serie di elementi che hanno preso forma nel secondo semestre.

Da un lato, si è rafforzata l'efficienza della gestione ordinaria: l'andamento del Margine Operativo Lordo è cresciuto più del previsto, grazie a una maggiore capacità di controllo dei costi e a una redistribuzione più efficace delle risorse. In particolare, la spesa per il personale si è ridotta anche a fronte di un incremento degli FTE, segno di un'organizzazione interna più funzionale e produttiva. Anche la spesa per servizi ha mostrato un calo significativo, segno di una gestione più attenta e selettiva delle esternalizzazioni.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Dall'altro lato, alcuni elementi di incertezza stimati nella semestrale si sono risolti con impatti inferiori alle previsioni. Alcuni accantonamenti si sono rivelati meno onerosi, mentre su altri fronti – come la rendicontazione di progetti finanziati – si è ottenuto un recupero di risorse non ancora pienamente visibile a giugno.

In sostanza, la previsione semestrale non era errata, ma rifletteva un approccio di cautela in un momento in cui alcune variabili erano ancora in evoluzione. Il consuntivo dimostra che quelle stesse incognite sono state affrontate con strumenti efficaci, che la gestione è stata tempestiva e reattiva, e che CSBNO ha consolidato una posizione economica robusta, capace di assorbire eventi straordinari senza compromettere l'equilibrio complessivo. Una conferma ulteriore che il percorso intrapreso è solido, sostenibile e orientato alla crescita.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Conclusioni e Prospettive per il Futuro

Il 2024 è stato un anno di cambiamenti, di scelte strategiche e di progressivo consolidamento. Un anno in cui CSBNO ha saputo guardare avanti con coraggio, rafforzando la propria capacità di generare valore e rendendo più solida la propria struttura economica.

Abbiamo attraversato sfide importanti, ma lo abbiamo fatto con la consapevolezza che ogni trasformazione porta con sé nuove opportunità. La crescita del Margine Operativo Lordo dimostra che l'Azienda ha saputo ottimizzare le proprie risorse e migliorare l'efficienza gestionale. La riduzione dell'indebitamento complessivo racconta di una realtà che sta diventando sempre più autonoma e sostenibile.

Ma il 2024 non è stato solo un anno di numeri. È stato un anno di visione, di costruzione di un percorso che non si esaurisce nel presente, ma che getta le basi per il futuro. L'ingresso di nuovi soci ci conferma che il nostro modello continua a essere attrattivo, mentre la revisione dello Statuto rappresenta il ponte che ci porterà oltre il 2030, con un'Azienda sempre più strutturata e pronta a raccogliere le sfide del domani.

Se c'è una cosa che il 2024 ci lascia in eredità, è la certezza che CSBNO sta evolvendo. Il nostro obiettivo non è solo mantenere ciò che abbiamo costruito, ma spingerci oltre, creare nuove opportunità, rendere il sistema ancora più dinamico e innovativo.

**CSBNO****culture socialità biblioteche network operativo**

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Altre informazioni

SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ E ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Come già ampiamente illustrato, l'esercizio si è chiuso con un utile pari a Euro 4.803, dopo aver conteggiato ammortamenti per € 507.377 (€ 136.048 nel precedente esercizio); i principali fattori che hanno influenzato il risultato di esercizio sono i seguenti:

- un miglioramento della redditività operativa;
- il moderato aumento degli oneri finanziari;
- un contenimento dei costi operativi;
- un leggero incremento dei ricavi;
- l'assenza di proventi/oneri di natura o entità eccezionale;
- l'aumento delle quote di ammortamento legate agli investimenti effettuati nell'esercizio e nei precedenti esercizi.

A mezzo dei prospetti che seguono Vi forniamo una rappresentazione riepilogativa della situazione patrimoniale e dell'andamento economico della gestione aziendale nel corso dell'esercizio, evidenziando i fattori sopra esposti:

Descrizione	Esercizio precedente	Variazione	Esercizio corrente
Crediti vs soci per versamenti dovuti			
Immobilizzazioni	3.429.145	-129.229	3.299.916
Attivo circolante	1.147.725	29.636	1.177.361
Ratei e risconti	16.309	35.650	51.959
TOTALE ATTIVO	4.593.179	-63.943	4.529.236
Patrimonio netto:	604.625	46.462	651.087
- di cui utile (perdita) di esercizio	1.596	3.207	4.803
Fondi rischi ed oneri futuri	382.889	14.019	396.908
TFR	906.179	66.673	972.852
Debiti a breve termine	2.615.486	-438.303	2.177.183
Debiti a lungo termine		159.186	159.186
Ratei e risconti	84.000	86.820	170.820
TOTALE PASSIVO	4.593.179	-63.943	4.529.236

Descrizione	Esercizio precedente	% sui ricavi	Esercizio corrente	% sui ricavi
Ricavi della gestione caratteristica	4.967.811		5.050.376	
Variazioni rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati, finiti e incremento immobilizzazioni				
Acquisti e variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	181.204	3,65	168.860	3,34
Costi per servizi e godimento beni di terzi	2.885.775	58,09	2.779.259	55,03
VALORE AGGIUNTO	1.900.832	38,26	2.102.257	41,63
Ricavi della gestione accessoria	1.910.990	38,47	1.774.997	35,15
Costo del lavoro	3.218.052	64,78	2.951.192	58,44

**CSBNO****culture socialità biblioteche network operativo**

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Altri costi operativi	187.785	3,78	279.217	5,53
MARGINE OPERATIVO LORDO	405.985	8,17	646.845	12,81
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	256.048	5,15	527.377	10,44
RISULTATO OPERATIVO	149.937	3,02	119.468	2,37
Proventi e oneri finanziari e rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	-52.097	-1,05	-64.543	-1,28
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	97.840	1,97	54.925	1,09
Imposte sul reddito	96.244	1,94	50.122	1,02
Utile (perdita) dell'esercizio	1.596	0,03	4.803	0,09

A supporto dei dati esposti nei prospetti, si aggiungono le seguenti note di commento sui alcuni aspetti della gestione.

POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

Gli investimenti effettuati nell'esercizio sono di seguito schematizzati:

Investimenti in immobilizzazioni immateriali	Acquisizioni dell'esercizio
Ricerca, sviluppo e pubblicità	
Diritti brevetti industriali	
Concessioni, licenze, marchi	7.456
Immobilizzazioni in corso e acconti	
Altre immobilizzazioni immateriali	
TOTALE	7.456

Investimenti in immobilizzazioni materiali	Acquisizioni dell'esercizio
Terreni e fabbricati	
Impianti e macchinari	
Attrezzature industriali e commerciali	
Immobilizzazioni in corso e acconti	
Altri beni	370.692
TOTALE	370.692

ASPETTI FINANZIARI DELLA GESTIONE

Si fornisce di seguito il prospetto dell'Indebitamento finanziario netto; il prospetto, predisposto in base agli Orientamenti ESMA, evidenzia la composizione dell'indebitamento finanziario; un valore negativo indica una situazione in cui le attività finanziarie sono superiori alle passività finanziarie.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Descrizione	Esercizio precedente	Variazione	Rettifica es. corrente	Esercizio corrente
A) Disponibilità liquide	43.627	-9.317		34.310
B) Mezzi equivalenti a disponibilità liquide				
C) Altre attività finanziarie correnti				
Altre attività a breve				
D) Liquidità (A+B+C)	43.627	-9.317		34.310
E) Debito finanziario corrente	1.081.176	-357.056		724.120
F) Parte corrente del debito finanziario non corrente				
Altre passività a breve				
G) Indebitamento finanziario corrente (E+F)	1.081.176	-357.056		724.120
H) Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	1.037.549	-347.739		689.810
I) Debito finanziario non corrente		159.186		159.186
J) Strumenti di debito				
K) Debiti commerciali e altri debiti non correnti				
L) Indebitamento finanziario non corrente (I+J+K)		159.186		159.186
M) TOTALE INDEBITAMENTO FINANZIARIO (H+L)	1.037.549	-188.553		848.996

I seguenti prospetti forniscono, invece, una riclassificazione dello Stato patrimoniale sulla base degli impieghi e delle fonti della liquidità.

Impieghi	Valori	% sugli impieghi
Liquidità immediate	34.310	0,76
Liquidità differite	1.195.010	26,36
Disponibilità di magazzino		
Totale attivo corrente	1.229.320	27,12
Immobilizzazioni immateriali	193.788	4,28
Immobilizzazioni materiali	3.106.128	68,60
Immobilizzazioni finanziarie		
Totale attivo immobilizzato	3.299.916	72,88
TOTALE IMPIEGHI	4.529.236	100,00

Fonti	Valori	% sulle fonti
Passività correnti	2.348.003	51,85
Passività consolidate	1.528.946	33,77
Totale capitale di terzi	3.876.949	85,62
Capitale sociale	456.086	10,58
Riserve e utili (perdite) a nuovo	191.398	3,71
Utile (perdita) d'esercizio	4.803	0,08
Totale capitale proprio	652.287	14,38
TOTALE FONTI	4.529.236	100,00

Conformemente al disposto di cui all'art. 2428 c.2 del codice civile, si evidenziano i principali indicatori di risultato finanziari e non finanziari.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Indici di struttura	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Quoziente primario di struttura	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con mezzi propri.	0,18	0,20	
$\frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Immobilizzazioni esercizio}}$				
Quoziente secondario di struttura	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con fonti a lungo termine.	0,55	0,66	
$\frac{\text{Patrimonio Netto} + \text{Pass. consolidate}}{\text{Immobilizzazioni esercizio}}$				

Indici patrimoniali e finanziari	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Leverage (dipendenza finanz.)	L'indice misura l'intensità del ricorso all'indebitamento per la copertura del capitale investito.	7,60	6,95	
$\frac{\text{Capitale Investito}}{\text{Patrimonio Netto}}$				
Elasticità degli impieghi	Permette di definire la composizione degli impieghi in %, che dipende sostanzialmente dal tipo di attività svolta dall'azienda e dal grado di flessibilità della struttura aziendale. Più la struttura degli impieghi è elastica, maggiore è la capacità di adattamento dell'azienda alle mutevoli condizioni di mercato.	25,34	27,12	
$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Capitale investito}}$				
Quoziente di indebitamento complessivo	Esprime il grado di equilibrio delle fonti finanziarie.	6,60	5,95	
$\frac{\text{Mezzi di terzi}}{\text{Patrimonio Netto}}$				

Indici gestionali	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Rendimento del personale	L'indice espone la produttività del personale, misurata nel rapporto tra ricavi netti e costo del personale.	1,54	1,71	
$\frac{\text{Ricavi netti esercizio}}{\text{Costo del personale esercizio}}$				



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Indici gestionali	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Rotazione dei debiti		137	132	
Debiti vs. Fornitori * 365 ----- Acquisti dell'esercizio	L'indice misura in giorni la dilazione commerciale ricevuta dai fornitori.			
Rotazione dei crediti		51	47	
Crediti vs. Clienti * 365 ----- Ricavi netti dell'esercizio	L'indice misura in giorni la dilazione commerciale offerta ai clienti.			

Indici di liquidità	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Indice di durata del magazzino - merci e materie prime				
Scorte medie merci e materie prime * 365 ----- Consumi dell'esercizio	L'indice esprime la durata media della giacenza di materie prime e merci di magazzino.			
Indice di durata del magazzino - semilavorati e prodotti finiti				
Scorte medie semilavor. e prod. finiti * 365 ----- Ricavi dell'esercizio	L'indice esprime la durata media della giacenza di semilavorati e prodotti finiti di magazzino.			
Quoziente di disponibilità		0,43	0,52	
Attivo corrente ----- Passivo corrente	L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo e smobilizzo del magazzino.			
Quoziente di tesoreria		0,43	0,52	
Liq imm. + Liq diff. ----- Passivo corrente	L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo.			

Indici di redditività	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Return on debt (R.O.D.)		4,82	7,31	
Oneri finanziari es. ----- Debiti onerosi es.	L'indice misura la remunerazione in % dei finanziatori esterni, espressa dagli interessi passivi maturati nel corso dell'esercizio sui debiti onerosi.			



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Indici di redditività	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Return on sales (R.O.S.)		3,02	2,37	
Risultato operativo es.	L'indice misura l'efficienza operativa in % della gestione corrente caratteristica rispetto alle vendite.			
- Ricavi netti es.				
Return on investment (R.O.I.)		3,26	2,64	
Risultato operativo	L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità della gestione corrente caratteristica e della capacità di autofinanziamento dell'azienda indipendentemente dalle scelte di struttura finanziaria.			
- Capitale investito es.				
Return on Equity (R.O.E.)		0,26	0,55	
Risultato esercizio	L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità globale della gestione aziendale nel suo complesso e della capacità di remunerare il capitale proprio.			
- Patrimonio Netto				

INFORMAZIONI RELATIVE ALL'AMBIENTE

L'impegno sui temi della responsabilità sociale e del territorio è ormai parte integrante dei principi e dei comportamenti della Società, orientati all'eccellenza tecnologica, al mantenimento di elevati livelli di sicurezza, di tutela ambientale ed efficienza energetica, nonché alla formazione, sensibilizzazione e coinvolgimento del personale su temi di responsabilità sociale.

La strategia ambientale della società si basa dunque sui seguenti principi:

- ottimizzare l'utilizzo delle fonti energetiche e delle risorse naturali;
- minimizzare gli impatti ambientali negativi e massimizzare quelli positivi;
- diffondere la cultura di un corretto approccio alle tematiche ambientali;
- realizzare il progressivo miglioramento delle performance ambientali;
- adottare politiche di acquisto sensibili alle tematiche ambientale.

CONTENZIOSO AMBIENTALE

La società non ha attualmente alcun contenzioso civile o penale verso terzi per danni causati all'ambiente o reati ambientali.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

INFORMAZIONI ATTINENTI AL PERSONALE

SICUREZZA

La società opera in tutti i suoi ambienti in conformità alle disposizioni del D. Lgs. 81/08 per la sicurezza dei lavoratori.

L'attività svolta in questo campo prevede:

- la formazione dei dipendenti e collaboratori;
- l'effettuazione di visite mediche periodiche;
- l'organizzazione e formazione delle squadre di intervento previste dalla normativa;
- il monitoraggio continuo aziendale del RSPP;
- la predisposizione e la diffusione dei documenti del D. Lgs. 81/08.

In particolare, nel corso dell'esercizio sono state assunte le seguenti iniziative:

- aggiornamento del documento aziendale di Valutazione dei Rischi;
- aggiornamento delle procedure in tema di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro;
- corso di formazione per i nuovi assunti.

INFORTUNI

Nel corso dell'esercizio non si sono verificati infortuni al personale dipendente.

CONTENZIOSO

La società non ha attualmente alcun contenzioso verso dipendenti o ex dipendenti di alcun tipo.

Con riferimento al personale dipendente, si riportano infine le seguenti informazioni relative alla composizione media del personale dipendente alla data del 31/12/2024.

	Numero medio
Dirigenti	1
Quadri	2
Impiegati	94
Operai	0
Altri dipendenti	0
Totale Dipendenti	97



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Il dato calcolato in FTE è pari a 79,57.

DESCRIZIONE DEI PRINCIPALI RISCHI ED INCERTEZZE A CUI LA SOCIETÀ È ESPOSTA

Nell'effettuazione delle proprie attività, la Società è esposta a rischi e incertezze, derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico dei settori operativi in cui opera, nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e a rischi interni di gestione.

L'individuazione e mitigazione di tali rischi è stata sistematicamente effettuata, consentendo un monitoraggio e un presidio tempestivo delle rischiosità manifestatesi.

Con riferimento alla gestione dei rischi, la Società ha una gestione centralizzata dei rischi medesimi, pur lasciando alle responsabilità funzionali l'identificazione, il monitoraggio e la mitigazione degli stessi, anche al fine di poter meglio misurare l'impatto di ogni rischio sulla continuità aziendale, riducendone l'accadimento e/o contenendone l'impatto a seconda del fattore determinante (controllabile o meno dalla Società).

Nell'ambito dei rischi di impresa, i principali rischi identificati, monitorati e gestiti dalla società sono i seguenti:

- rischi dipendenti da variabili esogene;
- rischio legato alla competitività;
- rischi legati alla domanda/ciclo macroeconomico;
- rischio legato alla gestione finanziaria;
- rischi legati ad attentati / calamità naturali / eventi atmosferici / epidemie o incidenti gravi;
- rischio legato alla dipendenza da fornitori chiave.

RISCHI DIPENDENTI DA VARIABILI ESOGENE

Il costo dei servizi esterni acquistati ha una forte incidenza sul prezzo di produzione. L'andamento di tale variabile è dunque rilevante per i risultati aziendali.

Altra variabile esogena è rappresentata dai tassi di interesse. La società ha in corso dei finanziamenti a tasso variabile e gli amministratori adottano tutte le misure necessarie a limitare l'aumento dei costi. Sono state adottate tutte le misure tese ad ottimizzare i flussi e a mantenere costanti i margini.

RISCHIO LEGATO ALLA COMPETITIVITÀ

Il settore in cui opera la Vostra società non è ritenuto soggetto ad una particolare concorrenza; l'assenza di competitors particolarmente agguerriti consente, generalmente, di evitare fenomeni di forte tensione sui prezzi di vendita dei prodotti e servizi offerti.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

RISCHI DI EVOLUZIONE DEL QUADRO ECONOMICO GENERALE

L'andamento del settore in cui opera la Vostra società è correlato all'andamento del quadro economico generale e pertanto eventuali periodi di congiuntura negativa o di recessione comportano una conseguente riduzione della domanda dei prodotti e servizi offerti.

RISCHIO LEGATO ALLA GESTIONE FINANZIARIA

La Società presenta una situazione finanziaria caratterizzata dalla presenza di un indebitamento finanziario corrente superiore a quello a lungo termine. Questo, insieme alla presenza di un capitale circolante netto negativo, potrebbe determinare situazioni di tensione finanziaria.

Un eventuale aumento dei tassi di interesse avrebbe, inoltre, un impatto negativo sugli oneri finanziari.

RISCHI LEGATI AD ATTENTATI / CALAMITÀ NATURALI / EVENTI ATMOSFERICI / EPIDEMIE O INCIDENTI GRAVI

Il verificarsi di calamità naturali, epidemie e attentati possono costituire un rischio per la società in quanto la maggior parte delle attività formative e culturali proposte prevede la contemporanea presenza dei fruitori delle stesse.

RISCHIO LEGATO ALLA DIPENDENZA DA FORNITORI CHIAVE

La società si avvale di fornitori terzi, la cui scarsa qualità del servizio potrebbe compromettere lo svolgimento delle attività.

Per tale motivo, la società opera un'attenta e costante selezione dei propri fornitori.

INFORMAZIONI EX ART. 2428 N. 6 BIS

La Società non ha in essere investimenti in attività finanziarie e, comunque, non utilizza strumenti finanziari rilevanti in termini di rischio.

OBIETTIVI E POLITICHE DELLA SOCIETÀ IN MATERIA DI GESTIONE DEL RISCHIO FINANZIARIO

La società persegue l'obiettivo di contenere i rischi finanziari, per mezzo di un sistema di controllo gestito dalla Direzione Amministrativa e monitorato dalla funzione di Internal Audit.

Si segnala che le vendite e le prestazioni, così come gli acquisti di beni e servizi, sono effettuati tutti in Euro, così da azzerare i rischi finanziari collegati al cambio sugli acquisti e sulle vendite.

La copertura dei rischi su crediti viene realizzata attraverso la verifica periodica dell'affidabilità della



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

clientela.

ESPOSIZIONE DELLA SOCIETÀ AI RISCHI

RISCHIO DI PREZZO

L'incidenza dei servizi da terzi sul costo della produzione è pari al 40%, quindi una variazione delle quotazioni mediamente ottenute dai fornitori di servizi può avere influenza sul reddito d'esercizio, dal momento che l'eventuale aumento dei prezzi delle forniture non può essere trasferito sulla clientela o, per lo meno, non integralmente.

RISCHIO DI CREDITO

Non si segnalano particolare criticità potenziali sul versante del rischio credito. La politica della società è quella di limitare la concessione di dilazioni di pagamento alla clientela, così da contenere il rischio di sofferenza ed incaglio dei crediti ed inesigibilità degli stessi.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

La politica delle società è quella di una attenta gestione della sua tesoreria, attraverso l'implementazione di strumenti di programmazione delle entrate e delle uscite.

Inoltre, la società si propone di mantenere adeguate riserve di liquidità per evitare il mancato adempimento degli impegni in scadenza quali il pagamento dei debiti bancari in essere.

RISCHIO DI VARIAZIONE DEI FLUSSI FINANZIARI

I rischi di variazione dei flussi finanziari a cui la società è esposta sono collegati all'oscillazione dei prezzi dei fattori produttivi necessari per lo svolgimento delle attività caratteristiche e per l'erogazione dei servizi che costituiscono il core business di Csbno (prestazioni da terzi e servizi esternalizzati, docenze, forza lavoro, materiale vario, ecc.), con esborsi superiori a quanto preventivato.

RISULTATI CONSEGUITI TRAMITE SOCIETÀ CONTROLLATE

La società non fa parte di un gruppo di imprese.

ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

La società non ha effettuato investimenti di rilievo in Ricerca e Sviluppo nel corso dell'esercizio.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

RAPPORTI CON IMPRESE CONTROLLATE, COLLEGATE, CONTROLLANTI E CONSOCIATE

La società non ha avuto nel corso dell'esercizio rapporti qualificabili come di gruppo ai sensi della normativa civilistica.

INFORMATIVA SULL'ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

Conformemente alle disposizioni di cui agli artt. 2497 e seguenti del Codice Civile, comuniciamo che la società non è soggetta a direzione e coordinamento da parte di società o enti.

AZIONI PROPRIE E AZIONI/QUOTE DI SOCIETÀ CONTROLLANTI

Adempiendo al disposto dei punti 3) e 4), comma 3, art. 2428 c.c., comuniciamo che la società non ha detenuto nel corso dell'esercizio azioni proprie e/o di società controllanti.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

In base alle informazioni a disposizione e come confermato dai dati rilevati per i primi mesi di gestione dell'esercizio, si prevede per l'esercizio attualmente in corso un consolidamento della posizione di mercato raggiunta e un risultato in linea con l'esercizio precedente.

Per l'evoluzione della gestione si rinvia al Piano Programma del 2024 e al Piano Programma 2025 di prossima approvazione nei quali sono indicate le strategie di sviluppo di Csbno.

NOVATE MILANESE, il 27 marzo 2025

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Triulzi Maria Antonia
