



## **CSBNO**

### **culture socialità biblioteche network operativo**

P.zza Salvo D'Acquisto, 6 -20044 Arese (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@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. 1513349 - Partita IVA 11964270158

## **RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL BILANCIO AL 31/12/2025**

Signori Soci,

a corredo del bilancio di esercizio relativo al periodo chiuso al 31/12/2025 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.

# INDICE

<b>1. Premessa.....</b>	<b>p. 2</b>
<b>2. Analisi economica e finanziaria.....</b>	<b>p. 3</b>
<b>3. Rafforzamento patrimoniale.....</b>	<b>p. 4</b>
<b>4. Miglioramento (e criticità) nella gestione dei crediti.....</b>	<b>p. 4</b>
<b>5. Riduzione dell'indebitamento.....</b>	<b>p. 4</b>
<b>6. Il Conto Economico 2025: equilibrio e trasformazione.....</b>	<b>p. 6</b>
<b>7. Incremento del costo del personale.....</b>	<b>p. 7</b>
<b>8. Andamento dei costi per servizi.....</b>	<b>p. 7</b>
<b>9. Margine Operativo Lordo e sostenibilità economica.....</b>	<b>p. 8</b>
<b>10. Gestione finanziaria.....</b>	<b>p. 8</b>
<b>11. Risconti attivi e passivi.....</b>	<b>p. 8</b>
<b>12. Elementi di sintesi e prospettive di attenzione.....</b>	<b>p. 8</b>
<b>13. Rafforzamento finanziario e sostenibilità dei flussi.....</b>	<b>p. 9</b>
<b>14. Altre informazioni.....</b>	<b>p. 10</b>

## 1. Premessa

L'anno 2025 ha rappresentato un anno cruciale per l'evoluzione della vostra azienda. Come evidenziato nel Piano Programma approvato da poco, ed in linea con le indicazioni gestionali degli ultimi anni, siamo arrivati ad una importante fase di consolidamento degli assetti economici e finanziari dell'azienda. Questo ci consente di proseguire la fase di messa in sicurezza dell'azienda perseguita lungo gli anni scorsi e di poter immaginare un futuro di espansione degli investimenti e dei servizi resi ai soci e ai cittadini, aumentando il valore sociale delle aree dove operiamo.

In particolare, come leggerete più in dettaglio, l'ingresso dei due nuovi soci (la Provincia di Lodi e il Comune di Varese) indica una prospettiva molto positiva per l'azienda. In sintesi possiamo evidenziare un consolidamento patrimoniale significativo e una riduzione dell'indebitamento superiore al 50% nel quadriennio 2022-2025. Nonostante l'aumento dei costi del personale dovuto ai rinnovi contrattuali, la società registra un miglioramento del margine operativo lordo e una stabilità dei ricavi. Emerge inoltre una trasformazione del modello economico verso una maggiore partecipazione finanziaria degli enti soci, garantendo sostenibilità ai flussi finanziari. Infine la chiusura dell'esercizio in utile e l'aumento del fondo di dotazione, delle riserve patrimoniali e quindi del patrimonio netto delineano una strategia prudentiale per la gestione dei rischi futuri.

L'importanza dell'ingresso di nuovi soci e l'ampliamento della base sociale emergono come elementi centrali nella strategia di consolidamento del sistema CSBNO, con impatti diretti sulla stabilità istituzionale ed economica dell'azienda.

L'importanza dell'ingresso di nuovi soci si riflette nel bilancio dai seguenti punti:

- a) Rafforzamento della base istituzionale e patrimoniale: l'aumento del fondo di dotazione, passato da 456.086,20 euro nel 2024 a 503.482,60 euro nel 2025, riflette il contributo diretto dei soci e conferma la solidità del modello consortile. Questo incremento rappresenta un elemento strutturale di stabilità e continuità nel sostegno dei soci al sistema delle biblioteche di pubblica utilità.
- b) Consolidamento di una base economica comune: il rafforzamento della componente riconducibile ai soci permette la creazione di una base economica condivisa tra gli enti aderenti. Tale base sostiene in modo strutturale l'attività del sistema nel suo complesso, rendendo la sostenibilità dell'ente meno dipendente da variabili episodiche.
- c) Sviluppo del modello economico: negli ultimi anni il CSBNO ha trasformato il proprio modello, passando da una struttura di ricavi centrata sulla gestione di servizi a richiesta verso un riequilibrio basato sul contributo dei soci. L'ampliamento della base sociale è dunque la leva che permette questa transizione verso una configurazione cooperativa più strutturata e sostenibile.

- d) Leva di stabilità e sviluppo: un maggior contributo dei soci non è solo una fonte di entrate più stabile, ma agisce come motore per lo sviluppo e la qualificazione dei servizi a favore del territorio. Questo permette all'azienda di perseguire in modo più efficiente ed efficace i propri obiettivi di utilità pubblica e ampliamento dell'offerta culturale e sociale.
- e) Miglioramento degli equilibri finanziari: la maggiore stabilità dei flussi derivanti dalle quote dei soci ha effetti positivi tangibili sui conti: contribuisce al miglioramento del Margine Operativo Lordo (MOL), alla progressiva riduzione dell'indebitamento e al rafforzamento degli equilibri patrimoniali complessivi

In sintesi, l'ingresso di nuovi soci non è solo un dato numerico, ma rappresenta il consolidamento di un modello operativo in cui la partecipazione cooperativa degli enti pubblici soci diventa garanzia di sostenibilità nel medio periodo e di efficienza nell'erogazione dei servizi.

In particolare l'impatto dei nuovi soci e dei contributi degli enti aderenti sul fondo di dotazione del CSBNO si manifesta in un incremento diretto della solidità patrimoniale dell'azienda, che in questo bilancio si articola:

- in un rafforzamento della base istituzionale, poiché questa crescita conferma il progressivo consolidamento della struttura dell'azienda e la solidità del modello consortile;
- in una maggiore stabilità strutturale, in quanto l'incremento del fondo riflette il contributo diretto dei soci e garantisce la continuità del sostegno pubblico al sistema;
- in una migliore autonomia finanziaria, poiché il rafforzamento del fondo di dotazione concorre all'aumento del patrimonio netto complessivo (che raggiunge i 742.233 euro nel 2025) e al miglioramento degli indici di struttura, come il quoziente primario di struttura che passa da 0,20 a 0,24, indicando una maggiore capacità di coprire gli impieghi a lungo termine con mezzi propri.

Quindi l'apporto dei nuovi soci attraverso il fondo di dotazione agisce come una leva fondamentale per ridurre la dipendenza da capitale di terzi e sostenere lo sviluppo delle attività in condizioni di maggiore equilibrio.

Inoltre vogliamo sottolineare che l'ingresso di nuovi soci e il rafforzamento della base sociale contribuiscono alla possibilità di ridurre l'indebitamento bancario attraverso un consolidamento della struttura patrimoniale e un cambiamento nel modello di finanziamento dell'azienda.

Questo avviene da una parte grazie al rafforzamento del capitale proprio, perché l'ingresso di nuovi soci contribuisce direttamente alla crescita del fondo di dotazione, che è passato da 456.086,20 euro nel 2024 a 503.482,60 euro nel 2025. Questo incremento, insieme alla generazione di risultati positivi, ha portato il patrimonio netto a 742.233 euro, migliorando la capacità dell'azienda di coprire gli impieghi a lungo termine con mezzi propri anziché con capitale di terzi.

D'altra parte avviene anche permettendo una riduzione della dipendenza da fonti esterne in quanto l'aumento dell'autonomia finanziaria riduce la necessità di ricorrere al credito bancario. Gli indicatori confermano questa tendenza: il grado di indebitamento complessivo è sceso da 5,94 a 5,13, evidenziando una minore dipendenza da capitale di terzi e un migliore equilibrio finanziario.

Possiamo concludere che in questo bilancio vediamo una stabilizzazione dei flussi finanziari. Il modello economico del CSBNO si sta trasformando, spostando il baricentro dai ricavi per servizi a richiesta verso un riequilibrio basato sulle quote dei soci e questa maggiore stabilità dei flussi derivanti dai soci come si è detto contribuisce direttamente alla progressiva riduzione dell'indebitamento. In particolare il miglioramento della gestione finanziaria permette una gestione più attenta dei flussi, che per ha consentito una contrazione dell'indebitamento finanziario netto del 30% tra il 2022 e il 2025, accompagnata da una sensibile riduzione degli oneri finanziari (-38,53%).

## **2. Analisi economica e finanziaria**

L'analisi degli aspetti economici e finanziari dell'esercizio 2025 consente di approfondire le principali dinamiche che hanno caratterizzato la gestione dell'Azienda. In questa sezione vengono esaminati il Margine Operativo Lordo (MOL), la sostenibilità economica e finanziaria, il Conto Economico e l'andamento dell'indebitamento, con l'obiettivo di fornire una lettura integrata dei

risultati conseguiti. L'analisi sarà supportata da un sistema di indicatori economico-finanziari, che consente di interpretare in modo strutturato i dati di bilancio e di valutarne l'evoluzione nel tempo. I principali indicatori saranno letti in chiave dinamica, evidenziando i trend in atto e le variazioni intervenute rispetto all'esercizio precedente. Tale approccio permette di collocare i risultati del 2025 all'interno di una prospettiva temporale, utile a cogliere le dinamiche evolutive della gestione e a evidenziare gli equilibri economico-finanziari del sistema CSBNO

### **3. Rafforzamento patrimoniale**

Dall'analisi dello stato patrimoniale 2025 emerge un ulteriore rafforzamento della struttura economico-finanziaria di CSBNO, in continuità con il percorso di consolidamento avviato negli esercizi precedenti.

Il fondo di dotazione cresce da 456.086,20 euro nel 2024 a 503.482,60 euro nel 2025, confermando il progressivo rafforzamento della base istituzionale e la solidità del modello consortile. Tale dinamica rappresenta un elemento strutturale di stabilità, in quanto riflette il contributo diretto dei soci e la continuità del sostegno pubblico al sistema.

Anche il patrimonio netto complessivo registra un incremento significativo, passando da 652.287 euro a 742.233 euro (+13,79%), evidenziando la capacità dell'Azienda di consolidare nel tempo la propria struttura patrimoniale attraverso la generazione di risultati positivi e il rafforzamento delle riserve.

Questa evoluzione trova conferma anche negli indicatori patrimoniali: il quoziente primario di struttura migliora da 0,20 a 0,24, mentre il quoziente secondario di struttura cresce da 0,66 a 0,79, segnalando un progressivo rafforzamento della capacità di copertura degli impieghi a lungo termine con fonti stabili. Parallelamente, il grado di indebitamento complessivo si riduce (da 5,94 a 5,13), evidenziando una diminuzione della dipendenza da capitale di terzi e un miglioramento dell'equilibrio finanziario.

Nel complesso, gli indicatori delineano una traiettoria di rafforzamento strutturale, caratterizzata da un progressivo aumento dell'autonomia finanziaria e da una maggiore capacità di sostenere lo sviluppo delle attività in condizioni di equilibrio e stabilità.

### **4. Miglioramento (e criticità) nella gestione dei crediti**

Nel corso del 2025 si registra un incremento significativo dei crediti verso clienti, che passano da 655.613 euro a 910.536 euro, evidenziando un ampliamento rilevante del capitale circolante legato al ciclo attivo. Tale dinamica si riflette anche negli indicatori gestionali: il tempo medio di incasso si estende da 47 a 69 giorni, segnalando un allungamento dei tempi di rientro e una conseguente maggiore esposizione finanziaria nel breve periodo.

Questo andamento va letto all'interno di una traiettoria di crescita e di progressiva maggiore complessità operativa del sistema CSBNO, in cui l'aumento dei volumi gestiti e l'articolazione dei rapporti con gli enti soci determinano inevitabilmente una maggiore dilatazione dei tempi finanziari. Si tratta, quindi, di una dinamica in parte fisiologica, coerente con l'evoluzione dell'Azienda e con il suo posizionamento istituzionale.

Al tempo stesso, tale evoluzione richiede un rafforzamento della capacità di governo dei flussi finanziari. L'incremento dei crediti, infatti, comporta un maggiore assorbimento di liquidità e rende necessario un presidio più strutturato dei tempi di incasso.

In questa prospettiva, la gestione del ciclo degli incassi diventa un ambito di attenzione direzionale: occorre consolidare i sistemi di monitoraggio, migliorare la programmazione finanziaria e rafforzare il coordinamento con i Comuni soci, al fine di garantire maggiore regolarità nei trasferimenti e sostenere in modo equilibrato lo sviluppo delle attività.

### **5. Riduzione dell'indebitamento**

L'analisi dello stato patrimoniale, letta in una prospettiva pluriennale, consente di inquadrare con maggiore chiarezza il percorso di riequilibrio finanziario che la società ha progressivamente

intrapreso negli ultimi esercizi. Il dato relativo al 2025, pur positivo, non rappresenta infatti un elemento isolato, ma si colloca all'interno di una traiettoria avviata già a partire dal 2022.

In quell'esercizio la struttura finanziaria evidenziava un livello di indebitamento complessivo particolarmente elevato, superiore ai 4,2 milioni di euro, accompagnato da una significativa dipendenza da capitale di terzi. Tale configurazione trovava riscontro anche negli indicatori, con un livello di leverage superiore a 8, indicativo di una forte esposizione verso fonti esterne.

A partire dal 2023 si è avviato un processo graduale di riduzione dell'indebitamento, che ha trovato un'accelerazione nel 2024 e si è ulteriormente consolidato nel 2025. Nell'esercizio in esame i debiti complessivi si attestano a 1.968.410 euro, in diminuzione rispetto ai 2.336.369 euro del 2024 (-15,75%). Considerando l'intero arco temporale 2022–2025, la contrazione dell'indebitamento supera il 50%, delineando un cambiamento significativo nella struttura delle fonti finanziarie.

Un contributo rilevante a tale dinamica deriva dalla riduzione dei debiti verso fornitori, che passano da 1.066.222 euro a 725.112 euro (-31,99%). Questo andamento riflette una gestione più attenta del ciclo dei pagamenti e, più in generale, del capitale circolante. In tal senso, anche la riduzione dei tempi medi di pagamento – da circa 132 giorni a 92 giorni – conferma un miglioramento della capacità della società di far fronte agli impegni correnti.

Per quanto riguarda il debito bancario, nel 2025 esso si attesta a 893.582 euro, sostanzialmente in linea con il dato del 2024 (883.306 euro), ma in sensibile riduzione rispetto agli esercizi precedenti. Nel 2023 il debito verso banche era pari a 1.081.176 euro, mentre nel 2022 superava 1,3 milioni di euro, evidenziando anche sotto questo profilo un progressivo contenimento dell'esposizione finanziaria.

Una lettura ancora più significativa è offerta dall'andamento dell'indebitamento finanziario netto, che consente di considerare l'esposizione al netto delle disponibilità liquide. Nel 2025 tale indicatore si attesta a 793.206 euro, in riduzione rispetto agli 848.996 euro del 2024. Il confronto con gli esercizi precedenti evidenzia un percorso più ampio: nel 2023 l'indebitamento finanziario netto era pari a 1.037.549 euro, mentre nel 2022 si collocava a 1.082.132 euro.

Nel complesso, tra il 2022 e il 2025 si registra una riduzione dell'indebitamento finanziario netto pari a circa il 27%, con una dinamica più marcata a partire dal 2023. Tale andamento risulta coerente con la progressiva riduzione del debito bancario, il miglioramento della liquidità e una più attenta gestione dei flussi finanziari.

Gli indicatori patrimoniali e finanziari confermano questa evoluzione. Il leverage si riduce da 6,94 nel 2024 a 6,13 nel 2025, mentre il quoziente di indebitamento complessivo passa da 5,94 a 5,13, evidenziando una minore incidenza del capitale di terzi sul totale delle fonti. Parallelamente, il patrimonio netto cresce da 652.287 euro a 742.233 euro (+13,79%), contribuendo al rafforzamento della struttura finanziaria.

In termini di copertura degli impieghi, il quoziente primario di struttura passa da 0,20 a 0,24 e il quoziente secondario da 0,66 a 0,79, indicando una maggiore capacità di sostenere gli investimenti con fonti stabili.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dall'andamento della liquidità. Le disponibilità liquide passano da 34.310 euro a 100.376 euro, con un incremento significativo, che si riflette anche sugli indicatori di breve periodo: il quoziente di disponibilità migliora da 0,52 a 0,69. Pur rimanendo su valori inferiori all'unità, il dato segnala un rafforzamento della capacità di far fronte agli impegni correnti.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di un percorso graduale ma coerente di riequilibrio finanziario, sviluppato lungo l'intero arco del quadriennio. La riduzione dell'indebitamento, il miglioramento della gestione del capitale circolante e il rafforzamento del patrimonio netto delineano una traiettoria di progressivo consolidamento.

Tale percorso si è sviluppato in un contesto non privo di complessità, caratterizzato da pressioni sui costi, incremento degli accantonamenti e necessità di sostenere investimenti funzionali allo sviluppo dei servizi. In questo quadro, il risultato del 2025 rappresenta un punto di consolidamento, più che un punto di arrivo.

Permangono infatti elementi di attenzione, in particolare con riferimento all'equilibrio finanziario complessivo, che richiedono un monitoraggio costante anche nei prossimi esercizi.

L'evoluzione osservata nel periodo 2022–2025 evidenzia tuttavia un progressivo passaggio da una situazione di maggiore esposizione finanziaria a una configurazione più equilibrata, nella quale il contenimento dell'indebitamento e il rafforzamento patrimoniale contribuiscono a sostenere in modo più stabile l'attività della società.

## **6. Il Conto Economico 2025: equilibrio e trasformazione**

Il Conto Economico dell'esercizio 2025 evidenzia una gestione complessivamente equilibrata, che si ritiene debba essere letta all'interno di una traiettoria pluriennale, più che nel dato puntuale dell'anno.

Il valore della produzione si attesta a 7.149.689 euro, in crescita rispetto ai 6.825.373 euro del 2024 (+4,75%). Si tratta di un livello che si colloca in continuità con gli ultimi esercizi e che conferma una sostanziale stabilità dei volumi complessivi, al netto delle variazioni nella composizione interna delle voci.

I ricavi della gestione caratteristica risultano pari a 4.843.874 euro, in diminuzione rispetto ai 5.050.376 euro del 2024 (-4,09%). È importante sottolineare che tale riduzione non riflette una contrazione dell'attività, ma è principalmente riconducibile a una diversa classificazione delle fonti di finanziamento intervenuta nel corso dell'esercizio.

Nel 2025 si osserva infatti un incremento significativo delle componenti riconducibili alle quote dei soci e ai trasferimenti, con particolare riferimento al contributo della Provincia di Lodi, che assume un peso crescente nella struttura dei ricavi. Questo elemento è chiaramente visibile nell'aumento degli altri ricavi e proventi, pari a 2.305.815 euro, in crescita del 29,91% rispetto al 2024.

Tale dinamica è tuttavia in parte riconducibile a una diversa classificazione contabile intervenuta nel corso dell'esercizio. Ne deriva che l'incremento osservato non rappresenta esclusivamente una crescita delle risorse derivanti dalle quote servizi indivisibili dei soci, ma anche una ricomposizione delle modalità di rappresentazione delle fonti di ricavo. Se si considera il dato in termini omogenei, al netto di tale riclassificazione, emerge come la gestione caratteristica non abbia subito una contrazione, ma evidenzia al contrario una dinamica di crescita coerente con l'evoluzione dei servizi. Se si osserva il percorso degli ultimi anni, emerge invece con chiarezza una trasformazione del modello economico: negli esercizi 2022 e 2023 la struttura dei ricavi risultava maggiormente centrata sulla componente derivante dalla gestione dei servizi a richiesta, mentre a partire dal 2024, e in modo più evidente nel 2025, si assiste a un riequilibrio tra attività operativa e contributo dei soci.

Tale evoluzione non assume carattere episodico, ma si configura come l'esito di un percorso coerente con le linee di sviluppo del sistema, orientate all'ampliamento della base sociale e al rafforzamento della partecipazione degli enti aderenti. In questo senso, la crescita del peso delle quote dei soci riflette un consolidamento del modello.

Questo cambiamento assume un rilievo specifico nella logica sistemica che caratterizza il CSBNO. Il rafforzamento della componente riconducibile ai soci non rappresenta infatti soltanto una maggiore stabilità delle entrate, ma contribuisce alla costruzione di una base economica comune, condivisa tra gli enti aderenti, che sostiene in modo più strutturale l'attività del sistema nel suo complesso.

Gli effetti di questa evoluzione risultano visibili anche sul piano economico-finanziario: la maggiore stabilità dei flussi contribuisce al miglioramento del margine operativo lordo, alla progressiva riduzione dell'indebitamento e, più in generale, al rafforzamento degli equilibri patrimoniali e finanziari evidenziati nel corso del quadriennio.

Il riequilibrio osservato rappresenta quindi non solo una modifica nella composizione dei ricavi, ma un'evoluzione del modello verso una configurazione più strutturata e condivisa, nella quale il contributo dei soci diventa leva di stabilità e di sviluppo per l'intero sistema.

Dal lato dei costi, la gestione riflette le tensioni che hanno caratterizzato l'esercizio. I costi operativi complessivi si attestano a 6.365.503 euro, in aumento rispetto all'esercizio precedente, con una dinamica particolarmente evidente sul costo del lavoro (+9,47%) e sugli accantonamenti.

Nonostante ciò, il Margine Operativo Lordo (EBITDA) raggiunge 784.186 euro, con un incremento del 21,23% rispetto al 2024, e con un netto miglioramento rispetto ai 383.680 euro del 2022 e ai 405.985 euro del 2023. Questo rappresenta uno degli elementi più significativi dell'esercizio, in quanto evidenzia la capacità della gestione di mantenere margini positivi anche in un contesto di crescita dei costi.

Il reddito operativo (EBIT) si attesta a 112.261 euro, in lieve riduzione rispetto al 2024 (-6,03%), principalmente per effetto dell'incremento degli ammortamenti e degli accantonamenti. Si tratta di una dinamica coerente con un'impostazione prudentiale della gestione.

La gestione finanziaria evidenzia un miglioramento, con una riduzione significativa degli oneri finanziari (-38,53%), in linea con il percorso di contenimento dell'indebitamento già evidenziato sul piano patrimoniale.

Il risultato netto d'esercizio si attesta a 10.952 euro, in crescita rispetto ai 4.803 euro del 2024, e superiore anche ai livelli registrati nel 2023 (1.596 euro) e nel 2022 (3.332 euro). Il dato conferma il mantenimento di un equilibrio economico complessivo, pur su valori contenuti.

Gli indicatori di redditività riflettono questa impostazione: il ROE passa da 0,74% a 1,48%, mentre il ROI si attesta al 2,47%. Si tratta di livelli che devono essere letti alla luce della natura della società.

La società opera, infatti, come soggetto a partecipazione pubblica e non persegue finalità di lucro in senso stretto, ma obiettivi di sviluppo, qualificazione e ampliamento dei servizi a favore del territorio. In questa prospettiva, il risultato economico rappresenta una condizione di equilibrio e sostenibilità della gestione, più che un obiettivo di massimizzazione.

In questo quadro, il 2025 rappresenta un punto di consolidamento. Non si configura come un punto di arrivo, ma come una fase di stabilizzazione all'interno di un percorso che richiede continuità, attenzione e capacità di mantenere equilibrio tra sostenibilità economica e sviluppo dei servizi.

## **7. Incremento del costo del personale**

Nel 2025 la voce relativa ai costi del personale registra un incremento significativo, passando da 2.951.192 euro a 3.230.817 euro (+9,5%).

Tale aumento è principalmente riconducibile al rinnovo contrattuale intervenuto nel mese di marzo 2025 e rappresenta pertanto un elemento strutturale legato al quadro normativo di riferimento.

L'incremento del costo del lavoro incide in maniera rilevante sulla struttura dei costi e richiede un costante presidio dei livelli di efficienza operativa.

## **8. Andamento dei costi per servizi**

Nel 2025 i costi per servizi si attestano a 2.670.872 euro, in lieve diminuzione rispetto all'esercizio precedente. Il dato assume un significato più rilevante se letto in una prospettiva pluriennale. Nel periodo 2022–2025, i costi per servizi hanno evidenziato una progressiva tendenza al contenimento: dai 3.073.477 euro del 2022, si è passati a 2.843.667 euro nel 2023 e a 2.744.518 euro nel 2024, fino al livello registrato nel 2025, che rappresenta il punto più basso del quadriennio.

Si tratta di una riduzione complessiva superiore ai 400 mila euro rispetto al 2022 (-13%), che assume un rilievo ancora maggiore se si considera il contesto macroeconomico degli ultimi anni, caratterizzato da una dinamica inflattiva significativa che ha inciso in modo diretto sui costi dei servizi e delle forniture.

In questo quadro, il contenimento registrato non rappresenta soltanto una riduzione nominale, ma si configura come una riduzione in termini reali, ottenuta in presenza di pressioni esterne che avrebbero potuto determinare un incremento della spesa.

L'andamento evidenzia quindi la capacità della società di intervenire in modo strutturale su una delle principali voci di costo, attraverso un percorso continuo di razionalizzazione e revisione dei processi, mantenendo al contempo la continuità e la qualità dei servizi erogati.

La dinamica osservata si inserisce coerentemente nel più ampio percorso di riequilibrio economico, nel quale il contenimento della spesa non è stato perseguito attraverso una riduzione dell'attività, ma attraverso un miglioramento dell'efficienza complessiva del modello gestionale.

## **9. Margine Operativo Lordo e sostenibilità economica**

Il Margine Operativo Lordo (MOL) registra nel 2025 un ulteriore miglioramento, attestandosi a 784.186 euro, rispetto ai 646.845 euro del 2024.

Il dato assume particolare significato se letto in una prospettiva pluriennale. Nel corso del periodo 2022–2025, il MOL evidenzia infatti una crescita progressiva e significativa: dai 383.680 euro del 2022, si è passati a 405.985 euro nel 2023, per poi raggiungere 646.845 euro nel 2024 e infine il livello del 2025.

Si tratta di un incremento complessivo superiore al 100% rispetto al 2022, che segnala un rafforzamento strutturale della capacità della gestione operativa di generare risorse. Tale dinamica appare particolarmente rilevante se considerata in un contesto caratterizzato da pressioni sui costi e da una fase di trasformazione del modello economico.

Il MOL rappresenta in questo senso un indicatore centrale della sostenibilità economica dell'ente, in quanto misura la capacità della gestione caratteristica di produrre margini prima delle componenti non monetarie e finanziarie. Il miglioramento registrato nel quadriennio evidenzia quindi un progressivo consolidamento dell'equilibrio operativo.

Nel corso dell'esercizio 2025 si registra tuttavia un incremento significativo degli ammortamenti e degli accantonamenti, che si attestano complessivamente a 671.925 euro, in aumento rispetto ai 527.377 euro del 2024. Anche questo dato, se osservato nel medio periodo, evidenzia una dinamica in crescita, legata sia al livello degli investimenti effettuati negli anni precedenti, sia a una maggiore attenzione nella copertura dei rischi.

L'incremento di tali componenti incide sul risultato operativo, contribuendo alla lieve riduzione dell'EBIT, ma deve essere letto in una logica di rafforzamento della solidità complessiva. In particolare, l'aumento degli accantonamenti rappresenta una scelta gestionale orientata alla prudenza, mentre gli ammortamenti riflettono il mantenimento e lo sviluppo della base infrastrutturale e dei servizi.

Nel complesso, la dinamica congiunta di MOL e componenti non monetarie evidenzia un equilibrio tra capacità di generazione delle risorse e attenzione alla sostenibilità nel medio periodo. Il miglioramento del margine operativo lordo, accompagnato da un rafforzamento delle coperture e degli investimenti, si inserisce coerentemente nel percorso di consolidamento economico già evidenziato nell'analisi complessiva del periodo 2022–2025.

## **10. Gestione finanziaria**

La gestione finanziaria evidenzia un miglioramento significativo, con una riduzione degli oneri finanziari da 64.543 euro a 39.676 euro. Tale dinamica è riconducibile sia alla riduzione dell'indebitamento sia a condizioni di finanziamento più favorevoli, contribuendo positivamente al risultato complessivo dell'esercizio.

## **11. Risconti attivi e passivi**

Nel bilancio 2025 sono presenti risconti attivi e passivi, che riflettono la corretta applicazione del principio di competenza economica. Tali poste consentono di garantire una corretta imputazione temporale dei costi e dei ricavi, assicurando una rappresentazione trasparente e coerente della gestione.

## **12. Elementi di sintesi e prospettive di attenzione**

L'analisi complessiva dell'andamento dell'esercizio 2025 evidenzia un quadro di sostanziale equilibrio economico e di rafforzamento patrimoniale e finanziario.

Allo stesso tempo, emergono alcuni elementi di natura strutturale che assumono particolare rilevanza nella lettura prospettica della gestione e che richiedono un'attenzione specifica in termini

di sostenibilità ed evoluzione del modello operativo.

Questi elementi Nel loro insieme, confermano che la sostenibilità del sistema è sempre più legata alla coerenza tra organizzazione dei servizi e struttura dei flussi finanziari, più che alla sola dinamica dei risultati economici.

### **Evoluzione del costo del personale e sostenibilità del modello operativo**

L'esercizio 2025 evidenzia un incremento significativo del costo del personale, riconducibile principalmente al rinnovo contrattuale intervenuto nel corso dell'anno.

Tale dinamica introduce una componente di rigidità strutturale nella gestione dei costi, in quanto non legata a scelte discrezionali dell'Azienda ma a fattori esogeni.

Il costo del personale risulta inoltre strettamente connesso alle modalità di organizzazione e gestione dei servizi, configurandosi come diretta espressione del modello operativo adottato a livello territoriale.

In particolare, il grado di integrazione e unitarietà nella gestione dei servizi rappresenta un elemento determinante ai fini dell'efficienza complessiva: modelli caratterizzati da una gestione frammentata tendono infatti a ridurre le possibilità di ottimizzazione, mentre una maggiore continuità e omogeneità nell'affidamento dei servizi consente di attivare leve organizzative più efficaci e di generare economie di scala.

In tale prospettiva, la sostenibilità del modello nel medio periodo sarà sempre più legata alla capacità di evolvere verso assetti gestionali coerenti e integrati, in grado di coniugare qualità dei servizi, efficienza organizzativa e utilizzo ottimale delle risorse, con benefici estesi all'intero sistema della pubblica lettura.

### **13. Rafforzamento finanziario e sostenibilità dei flussi**

La significativa riduzione dell'indebitamento registrata nel corso dell'esercizio rappresenta un elemento di rafforzamento della struttura finanziaria dell'Azienda, evidenziando una maggiore capacità di gestione delle passività e una progressiva riduzione della dipendenza da fonti esterne di finanziamento.

Tale dinamica si accompagna tuttavia a un incremento dei crediti e a un allungamento dei tempi medi di incasso, determinando una pressione sul capitale circolante che richiede un attento presidio.

In questo quadro, emerge una progressiva evoluzione del modello finanziario, sempre più caratterizzato dalla rilevanza delle quote di contributo, i cui tempi di erogazione risultano fisiologicamente meno allineati rispetto ai flussi di pagamento.

Ne deriva una maggiore asimmetria temporale tra incassi e pagamenti, che non incide sulla solidità complessiva dell'Azienda, ma richiede un rafforzamento degli strumenti di gestione e pianificazione finanziaria.

In prospettiva, con riferimento all'esercizio 2026, si evidenzia inoltre la presenza di possibili elementi di pressione sui flussi finanziari, connessi in particolare al pagamento di arretrati e agli esborsi legati al trattamento di fine rapporto, anche in relazione al mutato regime di gestione dello stesso (con effetti sul profilo temporale delle uscite di cassa).

Tali dinamiche, pur non modificando il quadro complessivo di equilibrio, potranno determinare tensioni temporanee sulla liquidità e richiedere un utilizzo mirato degli strumenti di flessibilità finanziaria disponibili, inclusa l'eventuale attivazione delle linee di elasticità di cassa già concesse dal sistema bancario.

## 14. Altre informazioni

### SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ E ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Come già ampiamente illustrato, l'esercizio si è chiuso con un utile pari a Euro 10.952, dopo aver conteggiato ammortamenti per € 520.870 (€ 507.377 nel precedente esercizio); i principali fattori che hanno influenzato il risultato di esercizio sono i seguenti:

- un miglioramento della redditività operativa;
- la diminuzione degli oneri finanziari;
- un contenimento dei costi operativi;
- un leggero incremento dei ricavi;
- nonostante
- la presenza di oneri straordinari derivanti dall'adeguamento operato degli stanziamenti effettuati nei precedenti esercizi in previsione dei maggiori esborsi connessi al rinnovo del CCNL 2022-2024, il cui accordo preliminare è stato firmato dalle Organizzazioni Sindacali delle controparti in data 4 marzo u.s.;
- 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	3.299.916	-205.934	3.093.982
Attivo circolante	1.177.361	254.238	1.431.599
Ratei e risconti	51.959	-29.947	22.012
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>4.529.236</b>	<b>18.357</b>	<b>4.547.593</b>
Patrimonio netto:	652.287	89.946	742.233
- di cui utile (perdita) di esercizio	4.803	6.149	10.952
Fondi rischi ed oneri futuri	396.908	151.055	547.963
TFR	972.852	108.829	1.081.681
Debiti a breve termine	2.177.183	-281.854	1.895.329
Debiti a lungo termine	159.186	-86.105	73.081
Ratei e risconti	170.820	36.486	207.306
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4.529.236</b>	<b>18.357</b>	<b>4.547.593</b>

Descrizione	Esercizio precedente	% sui ricavi	Esercizio corrente	% sui ricavi
Ricavi della gestione caratteristica	5.050.376		4.843.874	
Variazioni rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati, finiti e incremento immobilizzazioni				
Acquisti e variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	168.860	3,34	192.143	3,97
Costi per servizi e godimento beni di terzi	2.779.259	55,03	2.670.872	55,14
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2.102.257</b>	<b>41,63</b>	<b>1.980.859</b>	<b>40,89</b>
Ricavi della gestione accessoria	1.774.997	35,15	2.305.815	47,60
Costo del lavoro	2.951.192	58,44	3.230.817	66,70
Altri costi operativi	279.217	5,53	271.671	5,61
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>646.845</b>	<b>12,81</b>	<b>784.186</b>	<b>16,19</b>
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	527.377	10,44	671.925	13,87

<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>119.468</b>	<b>2,37</b>	<b>112.261</b>	<b>2,32</b>
Proventi e oneri finanziari e rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	-64.543	-1,28	-39.676	-0,82
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>54.925</b>	<b>1,09</b>	<b>72.585</b>	<b>1,50</b>
Imposte sul reddito	50.122	0,99	61.633	1,27
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>4.803</b>	<b>0,10</b>	<b>10.952</b>	<b>0,23</b>

A supporto dei dati esposti nei prospetti, si aggiungono le seguenti note di commento sui vari 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	10.340
Immobilizzazioni in corso e acconti	
Altre immobilizzazioni immateriali	
<b>TOTALE</b>	<b>10.340</b>

Investimenti in immobilizzazioni materiali	Acquisizioni dell'esercizio
Terreni e fabbricati	
Impianti e macchinari	
Attrezzature industriali e commerciali	
Immobilizzazioni in corso e acconti	
Altri beni	304.597
<b>TOTALE</b>	<b>304.597</b>

## 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.

Descrizione	Esercizio precedente	Variazione	Rettifica es. corrente	Esercizio corrente
A) Disponibilità liquide	34.310	66.066		100.376
B) Mezzi equivalenti a disponibilità liquide				
C) Altre attività finanziarie correnti				
Altre attività a breve				
<b>D) Liquidità (A+B+C)</b>	<b>34.310</b>	<b>66.066</b>		<b>100.376</b>
E) Debito finanziario corrente	724.120	96.381		820.501
F) Parte corrente del debito finanziario non corrente				
Altre passività a breve				
<b>G) Indebitamento finanziario corrente (E+F)</b>	<b>724.120</b>	<b>96.381</b>		<b>820.501</b>
<b>H) Indebitamento finanziario corrente netto</b>	<b>689.810</b>	<b>30.315</b>		<b>720.125</b>

<b>(G-D)</b>			
I) Debito finanziario non corrente	159.186	-86.105	73.081
J) Strumenti di debito			
K) Debiti commerciali e altri debiti non correnti			
<b>L) Indebitamento finanziario non corrente (I+J+K)</b>	<b>159.186</b>	<b>-86.105</b>	<b>73.081</b>
<b>M) TOTALE INDEBITAMENTO FINANZIARIO (H+L)</b>	<b>848.996</b>	<b>-55.790</b>	<b>793.206</b>

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

<b>Impieghi</b>	<b>Valori</b>	<b>% sugli impieghi</b>
Liquidità immediate	100.376	2,21
Liquidità differite	1.353.235	29,76
Disponibilità di magazzino		
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>1.453.611</b>	<b>31,96</b>
Immobilizzazioni immateriali	157.353	3,46
Immobilizzazioni materiali	2.936.629	64,58
Immobilizzazioni finanziarie		
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>3.093.982</b>	<b>68,04</b>
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>4.547.593</b>	<b>100,00</b>

<b>Fonti</b>	<b>Valori</b>	<b>% sulle fonti</b>
Passività correnti	2.102.635	46,24
Passività consolidate	1.702.725	37,44
<b>Totale capitale di terzi</b>	<b>3.805.360</b>	<b>83,68</b>
Capitale sociale	503.483	11,07
Riserve e utili (perdite) a nuovo	227.798	5,01
Utile (perdita) d'esercizio	10.952	0,24
<b>Totale capitale proprio</b>	<b>742.233</b>	<b>16,32</b>
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>4.547.593</b>	<b>100,00</b>

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

<b>Indici di struttura</b>	<b>Significato</b>	<b>Eserc. precedente</b>	<b>Eserc. corrente</b>	<b>Commento</b>
<b>Quoziente primario di struttura</b>	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con mezzi propri.	0,20	0,24	
----- Patrimonio Netto ----- Immobilizzazioni esercizio				
<b>Quoziente secondario di struttura</b>	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con fonti a lungo termine.	0,66	0,79	
----- Patrimonio Netto + Pass. consolidate ----- Immobilizzazioni esercizio				

<b>Indici patrimoniali e finanziari</b>	<b>Significato</b>	<b>Eserc. precedente</b>	<b>Eserc. corrente</b>	<b>Commento</b>
<b>Leverage (dipendenza finanz.)</b>	L'indice misura l'intensità del ricorso all'indebitamento per la copertura del capitale investito.	6,94	6,13	
----- Capitale Investito -----				

Indici patrimoniali e finanziari	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
Patrimonio Netto				
<b>Elasticità degli impieghi</b>	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.	27,14	31,96	
Attivo circolante ----- Capitale investito				
<b>Quoziente di indebitamento complessivo</b>	Esprime il grado di equilibrio delle fonti finanziarie.	5,94	5,13	
Mezzi di terzi ----- Patrimonio Netto				

Indici gestionali	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
<b>Rendimento del personale</b>	L'indice espone la produttività del personale, misurata nel rapporto tra ricavi netti e costo del personale.	1,71	1,50	
Ricavi netti esercizio ----- Costo del personale esercizio				
<b>Rotazione dei debiti</b>	L'indice misura in giorni la dilazione commerciale ricevuta dai fornitori.	132	92	
Debiti vs. Fornitori * 365 ----- Acquisti dell'esercizio				
<b>Rotazione dei crediti</b>	L'indice misura in giorni la dilazione commerciale offerta ai clienti.	47	69	
Crediti vs. Clienti * 365 ----- Ricavi netti dell'esercizio				

Indici di liquidità	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
<b>Indice di durata del magazzino - merci e materie prime</b>	L'indice esprime la durata media della giacenza di materie prime e merci di magazzino.			
Scorte medie merci e materie prime * 365 ----- Consumi dell'esercizio				
<b>Indice di durata del magazzino - semilavorati e prodotti finiti</b>	L'indice esprime la durata media della giacenza di semilavorati e prodotti finiti di magazzino.			
Scorte medie semilavor. e prod. finiti * 365 ----- Ricavi dell'esercizio				

Indici di liquidità	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
<b>Quoziente di disponibilità</b>	L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo e smobilizzo del magazzino.	0,52	0,69	
Attivo corrente ----- Passivo corrente				
<b>Quoziente di tesoreria</b>	L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo.	0,52	0,69	
Liq imm. + Liq diff. ----- Passivo corrente				

Indici di redditività	Significato	Eserc. precedente	Eserc. corrente	Commento
<b>Return on debt (R.O.D.)</b>	L'indice misura la remunerazione in % dei finanziatori esterni, espressa dagli interessi passivi maturati nel corso dell'esercizio sui debiti onerosi.	7,31	4,44	
Oneri finanziari es. ----- Debiti onerosi es.				
<b>Return on sales (R.O.S.)</b>	L'indice misura l'efficienza operativa in % della gestione corrente caratteristica rispetto alle vendite.	2,37	2,32	
Risultato operativo es. ----- Ricavi netti es.				
<b>Return on investment (R.O.I.)</b>	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.	2,64	2,47	
Risultato operativo ----- Capitale investito es.				
<b>Return on Equity (R.O.E.)</b>	L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità globale della gestione aziendale nel suo complesso e della capacità di remunerare il capitale proprio.	0,74	1,48	
Risultato esercizio ----- 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.

## 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 31/12/2025.

	Numero medio
Dirigenti	1
Quadri	2
Impiegati	105
Operai	0
Altri dipendenti	0
Totale Dipendenti	108

## 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.

## **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 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.

## **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, comunichiamo 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., comunichiamo 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 2025 e al Piano Programma 2026 di prossima approvazione nei quali sono indicate le strategie di sviluppo di Csbno.

## **RINNOVO ORGANI SOCIALI**

---

Signori Soci,  
con l'approvazione del bilancio al 31/12/2025 scade il mandato conferito al Revisore legale dott. Massimiliano Rado per decorso del triennio di nomina. Vi invitiamo pertanto, ai sensi dello Statuto, a voler provvedere alla nomina del Revisore legale per il triennio 2026-2027-2028 e fino alla data di approvazione del bilancio che chiuderà il 31/12/2028.

NOVATE MILANESE, il 30 marzo 2026

Per il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
F.to Triulzi Maria Antonia

---