



**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 degli Indicatori di Bilancio 2025**

La seguente breve relazione accompagna la lettura degli indicatori di bilancio dell'Azienda Consortile Pubblica CSBNO, alla luce dei risultati ottenuti nel triennio 2022–2025. Trattandosi di un ente pubblico non orientato al profitto, gli indici economico-finanziari vanno interpretati in relazione alla sostenibilità, all'efficienza gestionale e alla solidità patrimoniale, piuttosto che alla massimizzazione del rendimento.

### **1. Indici di Redditività**

Gli indici di redditività, pur mantenendosi su livelli contenuti in linea con la natura pubblica dell'ente, evidenziano nel 2025 un ulteriore miglioramento rispetto all'esercizio precedente, confermando il consolidamento dell'equilibrio economico-finanziario.

Nel 2025, il Return on Equity (ROE) si attesta all'1,48%, in significativo incremento rispetto allo 0,74% del 2024, evidenziando una maggiore capacità di generare risultato economico rispetto al capitale proprio investito. Tale dato, pur lontano dai benchmark del settore privato, è coerente con un modello gestionale orientato alla sostenibilità e non alla massimizzazione del profitto.

Il Return on Investment (ROI) si attesta al 2,47%, in lieve flessione rispetto al 2,64% del 2024, segnalando una sostanziale stabilità nella capacità di utilizzo del capitale investito, a fronte di un incremento degli investimenti e dei costi operativi.

Il Return on Sales (ROS) risulta pari al 2,32%, sostanzialmente in linea con il 2,37% del 2024, confermando una stabilità dell'efficienza operativa nella gestione caratteristica.

Particolarmente rilevante è il miglioramento del Margine Operativo Lordo (MOL), che nel 2025 raggiunge il 16,19% dei ricavi, rispetto al 12,81% del 2024, evidenziando un significativo incremento della capacità dell'ente di generare margini operativi prima degli ammortamenti. Questo risultato riflette sia un aumento dei ricavi accessori sia un controllo complessivamente efficace dei costi operativi.

Nel complesso, gli indicatori di redditività confermano il rafforzamento della gestione economica, con una maggiore capacità di generare valore pur nel rispetto della missione pubblica del consorzio.

### **2. Indici di Struttura**

Gli indici di struttura evidenziano un miglioramento della solidità patrimoniale e della capacità di copertura degli impieghi a lungo termine.

Il quoziente di struttura primario (Patrimonio Netto / Immobilizzazioni) passa da 0,20 nel 2024 a 0,24 nel 2025, indicando una maggiore capacità, seppur ancora parziale, di coprire le immobilizzazioni con mezzi propri.

Il quoziente di struttura secondario (Patrimonio Netto + Passività consolidate / Immobilizzazioni) cresce in modo significativo da 0,66 a 0,79, segnalando un rafforzamento della copertura degli investimenti durevoli attraverso fonti stabili.

Nonostante tali miglioramenti, permane una situazione in cui le immobilizzazioni risultano finanziate in misura rilevante da capitale di terzi, coerentemente con la struttura tipica degli enti pubblici e con la natura degli investimenti effettuati.

Nel complesso, il trend evidenzia un percorso graduale di rafforzamento patrimoniale e di maggiore equilibrio tra fonti e impieghi.



**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

### **3. Indici Patrimoniali e di Liquidità**

Gli indicatori patrimoniali confermano un miglioramento della struttura finanziaria dell'ente, pur mantenendo un livello significativo di dipendenza da capitale di terzi.

Il leverage (rapporto tra capitale investito e patrimonio netto) si riduce da 6,94 a 6,13, indicando una diminuzione dell'intensità del ricorso all'indebitamento.

L'indipendenza finanziaria cresce dal 14,40% al 16,32%, evidenziando un rafforzamento del peso del capitale proprio sul totale delle fonti.

La posizione finanziaria netta (PFN) si attesta a circa 793.206 euro, in miglioramento rispetto agli 848.996 euro del 2024, confermando una riduzione dell'esposizione finanziaria complessiva.

Tali indicatori evidenziano un'evoluzione positiva della solidità patrimoniale, con una progressiva riduzione della dipendenza da fonti esterne, pur mantenendo una struttura coerente con la natura consortile e pubblica dell'ente

### **5. Indici Gestionali**

Gli indici gestionali evidenziano alcune dinamiche rilevanti nella gestione operativa dell'ente.

Il rendimento del personale (rapporto tra ricavi e costo del lavoro) si riduce da 1,71 a 1,50, riflettendo un incremento del costo del personale superiore alla crescita dei ricavi. Tale dinamica è coerente con l'aumento degli oneri legati al rinnovo contrattuale e agli investimenti nelle risorse umane.

La rotazione dei crediti passa da 47 a 69 giorni, evidenziando un allungamento dei tempi di incasso, che rappresenta un elemento di attenzione in termini di gestione della liquidità. Al contrario, la rotazione dei debiti si riduce da 132 a 92 giorni, indicando una riduzione dei tempi medi di pagamento verso i fornitori, con effetti positivi in termini di relazioni commerciali ma potenzialmente impattanti sulla liquidità.

Nel complesso, gli indicatori gestionali mostrano un equilibrio tra esigenze operative e sostenibilità finanziaria, pur evidenziando alcune aree di miglioramento, in particolare nella gestione del ciclo incassi-pagamenti.

### **4. Considerazioni Finali**

Il quadro complessivo degli indicatori 2025 evidenzia un ente in progressivo rafforzamento sotto il profilo economico e patrimoniale.

In particolare:

- si registra un miglioramento significativo della redditività operativa, testimoniato dall'aumento del MOL e dell'utile netto;
- prosegue il rafforzamento della struttura patrimoniale, con incremento del patrimonio netto e riduzione del leverage;
- migliora la posizione finanziaria netta, segnale di una gestione più equilibrata dell'indebitamento.

Permangono tuttavia alcune aree di attenzione:

- la liquidità a breve termine, ancora inferiore ai livelli ottimali;
- l'allungamento dei tempi di incasso, che incide sul capitale circolante;
- l'aumento del costo del lavoro, legato a dinamiche contrattuali e organizzative.

Nel complesso, l'ente conferma una gestione orientata alla sostenibilità economico-finanziaria, coerente con la propria natura pubblica e con l'obiettivo di garantire continuità e qualità nei servizi erogati.

## ORGANISMO PARTECIPATO: CSBNO

INDICATORI		ESERCIZIO 2025	ESERCIZIO 2024	ESERCIZIO 2023	ESERCIZIO 2022	Significato	VALORI DI RIFERIMENTO PER LA VALUTAZIONE
INDICI DI REDDITIVITA'	ROE=Return in Equity (Risultato d'esercizio/Patrimonio netto)	1,48%	0,74%	0,26%	0,55%	L'indice misura la remunerazione in % dell'economicità globale della gestione aziendale nel suo complesso e della capacità di remunerare il capitale proprio	< 0% = negativo $\Delta$ / 0% - 1% = basso / <b>1% - 3% = adeguato</b> / > 3% = elevato
	ROI=Return on Investment (Risultato operativo/Capitale investito netto)	2,47%	2,64%	3,26%	2,46%	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	< 1% = debole $\Delta$ / <b>1% - 3% = adeguato</b> / > 3% = buono
	ROS=(Risultato operativo /fatturato)	2,32%	2,37%	3,02%	2,29%	L'indice misura in % l'efficienza operativa della gestione corrente rispetto alle vendite	< 1% = critico $\Delta$ / <b>1% - 3% = normale</b> / > 3% = buono
	MOL (Margine operativo lordo) su fatturato=(Reddito operativo ante ammortamenti/fatturato)%	16,19%	12,81%	8,17%	7,34%	E' un indicatore in % di redditività del fatturato con riferimento alla redditività netta dei costi di produzione diretti e dei costi del personale evidenziando quanto margine operativo è prodotto per ogni unità monetaria di vendite	< 10% = debole $\Delta$ / 10% - 15% = adeguato / <b>&gt; 15% = buono</b>
	ONERI FINANZARI/FATTURATO	0,82%	1,28%	1,05%	0,60%	E' un indicatore di onerosità che mostra l'assorbimento dei ricavi prodotti dagli oneri finanziari	> 3% = critico $\Delta$ / 1% - 3% = attenzione / <b>&lt; 1% = buono</b>
INDICI DI STRUTTURA	QUOZIENTE DI STRUTTURA PRIMARIO=(Patrimonio Netto/totale Immobilizzazioni)	0,24	0,20	0,18	0,19	Il quoziente misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con mezzi propri	< 0,2 = debole $\Delta$ / <b>0,2 - 0,5 = accettabile</b> / > 0,5 = solido
	QUOZIENTE DI STRUTTURA SECONDARIO=(Patrimonio netto+Passività consolidate/totale immobilizzazioni)	0,79	0,66	0,55	0,65	Il quoziente misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con fonti a lungo termine	< 0,7 = critico $\Delta$ / <b>0,7 - 1 = adeguato</b> / > 1 = equilibrio strutturale
	MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO=(Patrimonio netto-totale immobilizzazioni)	-2352.749	-2.647.629	-2.824.520	-2.507.630	L'indice evidenzia la solidità patrimoniale dell'azienda misurando la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con mezzi propri espresso come differenza	Negativo = normale nel settore $\Delta$ / <b>in miglioramento = positivo</b> / positivo = ottimo
INDICI PATRIMONIALI E DI LIQUIDITA'	LEVA FINANZIARIA o LEVERAGE= (Totale Passivo/Patrimonio netto)	6,13	6,94	7,60	8,10	L'indice misura l'intensità del ricorso all'indebitamento per la copertura del capitale investito	> 7 = elevato $\Delta$ / <b>5 - 7 = tipico settore</b> / < 5 = buono
	INDIPENDENZA FINANZIARIA=(Patrimonio netto/Totale Attivo)%	16,32%	14,40%	13,15%	12,35%	Indica in termini percentuali la solidità dell'impresa sul versante patrimoniale in termini di rapporto tra capitale proprio e totale attivo dello Stato Patrimoniale.	< 10% = debole $\Delta$ / <b>10% - 20% = adeguato</b> / > 20% = solido
	INDICE DI DISPONIBILITA' o CURRENT RATIO=(Attivo circolante/Passività a breve)	0,69	0,52	0,43	0,62	L'indice esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve termine utilizzando le disponibilità a breve	< 0,6 = critico $\Delta$ / <b>0,6 - 1 = attenzione</b> / > 1 = equilibrio
	ACID TEST QUICK RATIO o INDICE DI LIQUIDITA' IMMEDIATA =(Attivo circolante escluso rimanenze magazzino/passività a breve)	0,69	0,52	0,43	0,62	L'indice esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve termine, utilizzando le disponibilità a breve senza considerare le scorte di magazzino	< 0,6 = critico $\Delta$ / <b>0,6 - 1 = attenzione</b> / > 1 = buono
	QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO DIRETTO (Debiti/Patrimonio netto)	5,13	5,95	6,60	7,10	L'indice esprime l'esposizione finanziaria netta dell'azienda. Il grado di indebitamento dell'impresa, quindi, dipende dall'equilibrio tra debiti e mezzi propri.	> 6 = elevato $\Delta$ / <b>3 - 6 = accettabile</b> / < 3 = equilibrato
	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (Debiti finanziari-crediti finanziari-liquidità)	793.206	848.996	1.037.549	1.136.569	Esprime l'esposizione finanziaria netta dell'azienda o del gruppo. E' data dalla differenza tra Attività finanziarie (comprese le disponibilità liquide) e i Debiti finanziari.	In aumento = peggioramento $\Delta$ / <b>in riduzione = miglioramento</b>

### $\Delta$ NOTA

- livelli di redditività contenuti sono fisiologici, in quanto l'obiettivo primario non è la massimizzazione del profitto ma la sostenibilità economica e la qualità dei servizi erogati;
- la valutazione complessiva deve essere effettuata in modo integrato, considerando congiuntamente redditività, struttura patrimoniale, equilibrio finanziario e sostenibilità operativa.