



Relazione sulla Gestione del Bilancio al 31/12/2025

CSBNO – Culture Socialità Biblioteche Network Operativo

Novate Milanese, 30 marzo 2026

Un Anno di Consolidamento

Il 2025 rappresenta una fase cruciale: **messa in sicurezza completata**, basi solide per espandere investimenti e servizi ai soci e ai cittadini. L'ingresso di due nuovi soci — **Provincia di Lodi e Comune di Varese** — segna una prospettiva molto positiva per il sistema CSBNO.



Indice della Relazione

01

Premessa e contesto

Consolidamento e nuovi soci

03

Conto Economico 2025

Ricavi, costi, MOL, risultato netto

02

Analisi economico-finanziaria

Patrimonio, crediti, indebitamento

04

Prospettive e rischi

Sostenibilità, personale, gestione finanziaria

Impatto dei Nuovi Soci

Rafforzamento patrimoniale

Fondo di dotazione da € 456.086 a € 503.483 (+10,4%)

Base economica comune

Sostenibilità strutturale condivisa tra gli enti aderenti

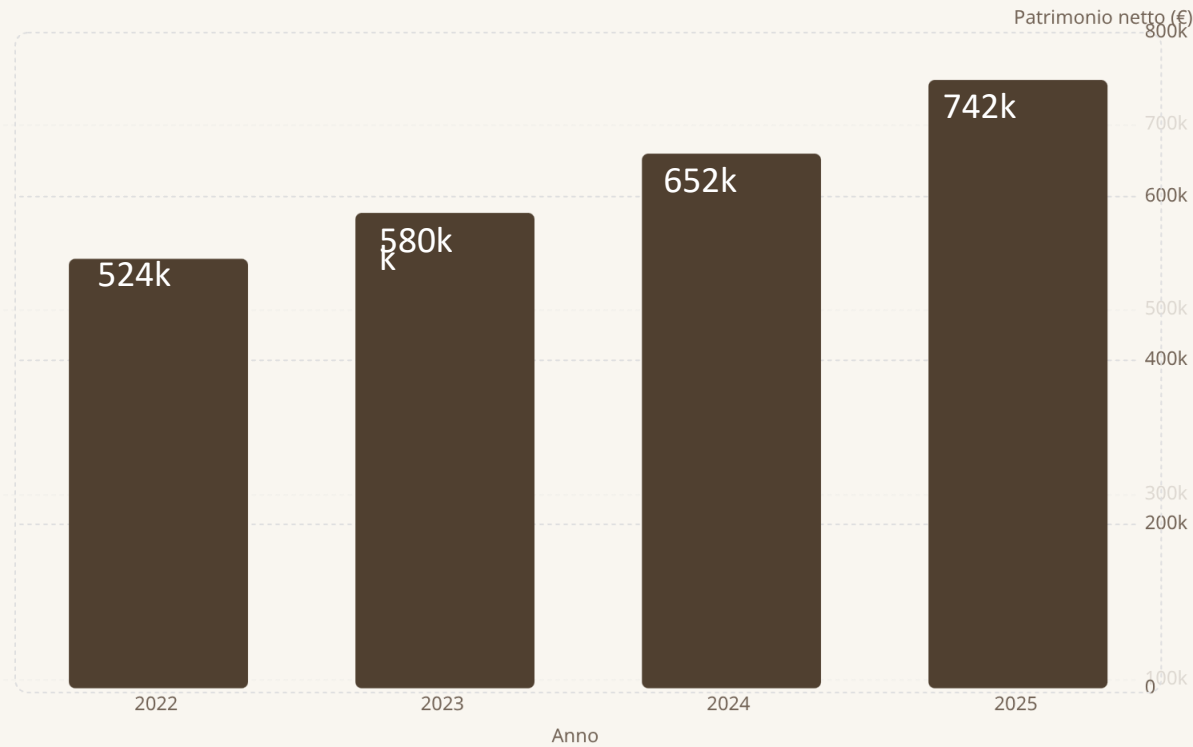
Riduzione dipendenza esterna

Grado di indebitamento sceso da 5,94 a 5,13

Stabilità dei flussi

Quote soci come leva di sviluppo e qualificazione dei servizi

Rafforzamento Patrimoniale



Dati chiave 2025

Patrimonio netto: € 742.233 |
Crescita: +13,79% | Leverage: 6,13

Indicatori di struttura

Indicatore	2024	2025
Quoziente primario	0,20	0,24
Quoziente secondario	0,66	0,79
Leverage	6,94	6,13

✔ Traiettorie di rafforzamento strutturale e maggiore autonomia finanziaria.

Gestione dei Crediti e Indebitamento

Crediti verso clienti

Da € 655.613 a € 910.536. Tempi medi di incasso: 47 → 69 giorni.

Dinamica in parte fisiologica, richiede presidio strutturato.

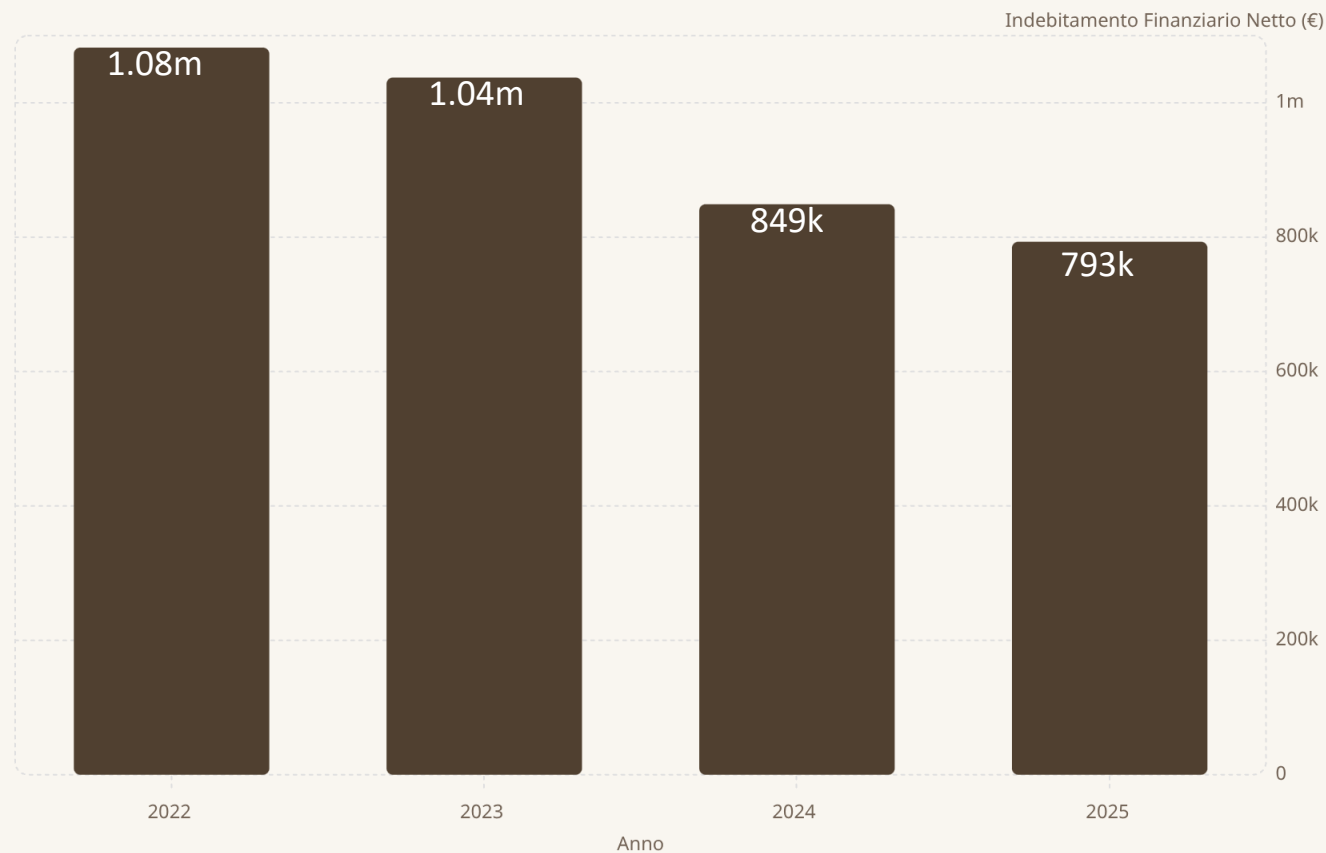
Riduzione debiti complessivi

Da € 2.336.369 a € 1.968.410 (– 15,75%). Contrazione superiore al 50% nel quadriennio 2022–2025.

Debiti verso fornitori

Da € 1.066.222 a € 725.112 (– 31,99%). Tempi medi di pagamento: 132 → 92 giorni.

Indebitamento Finanziario Netto 2022–2025



Riduzione del 27%

L'indebitamento finanziario netto si riduce da **€ 1.082.132** nel 2022 a **€ 793.206** nel 2025.

Liquidità disponibile: da **€ 34.310** a **€ 100.376**. Quoziente di disponibilità: **0,52 → 0,69**.



Oneri finanziari ridotti del **-38,53%**.

Il Conto Economico 2025: Equilibrio e Trasformazione

€7,1M

Valore della produzione

+4,75% rispetto al 2024

€784K

MOL (EBITDA)

+21,23% vs 2024

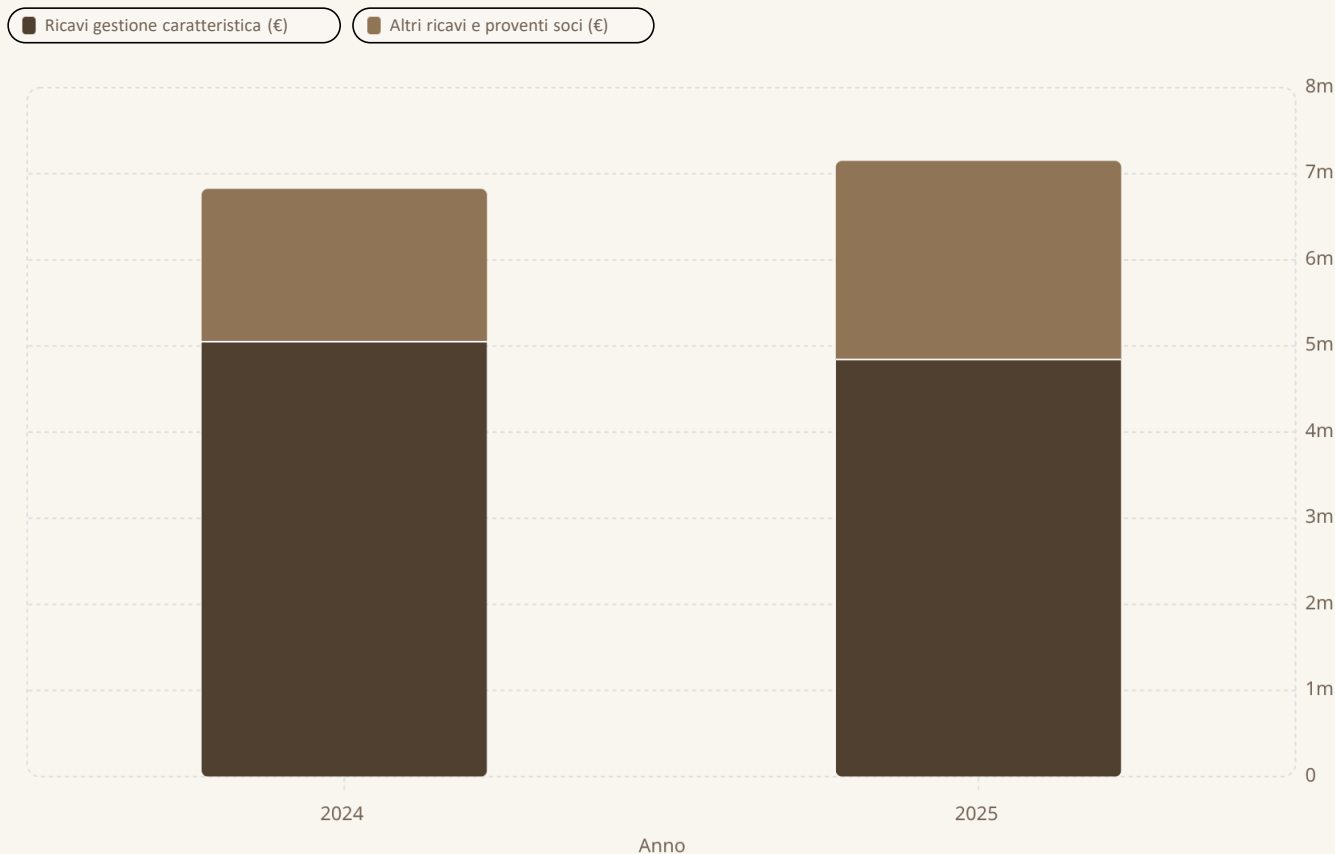
€10.952

Utile netto

In crescita da € 4.803 nel 2024



Composizione dei Ricavi: Trasformazione del Modello



Riequilibrio strutturale

I ricavi da servizi scendono del **-4,09%**, ma gli altri proventi (quote soci, trasferimenti) crescono del **+29,91%**.

Il modello si sposta verso una **maggior partecipazione finanziaria degli enti soci**, garantendo flussi più stabili e sostenibili.

Costi: Personale e Servizi

Costo del personale

Da € 2.951.192 a € 3.230.817 (+9,5%)

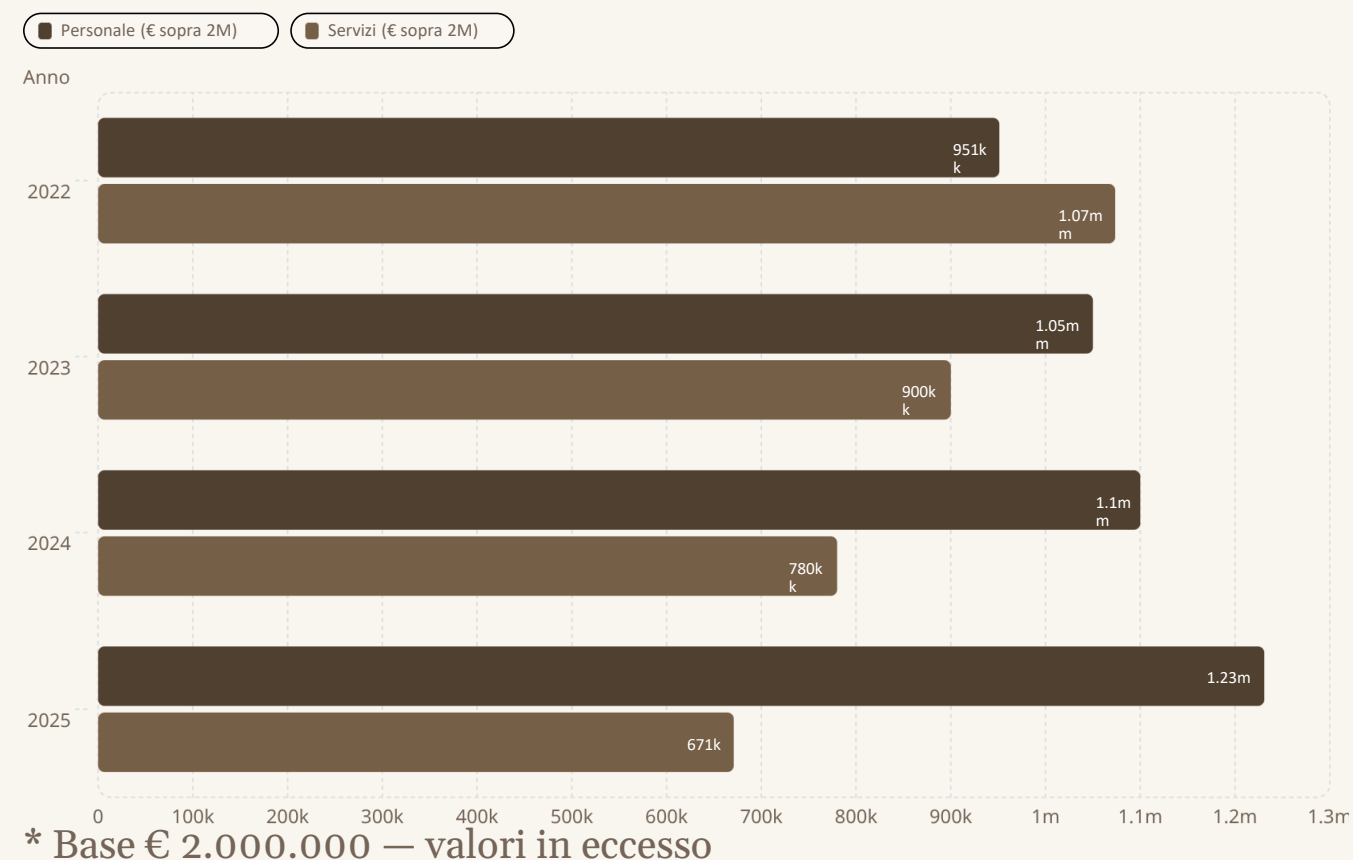
Dipendenti al 31/12/2025: 108

Incremento strutturale legato al rinnovo contrattuale CCNL marzo 2026.

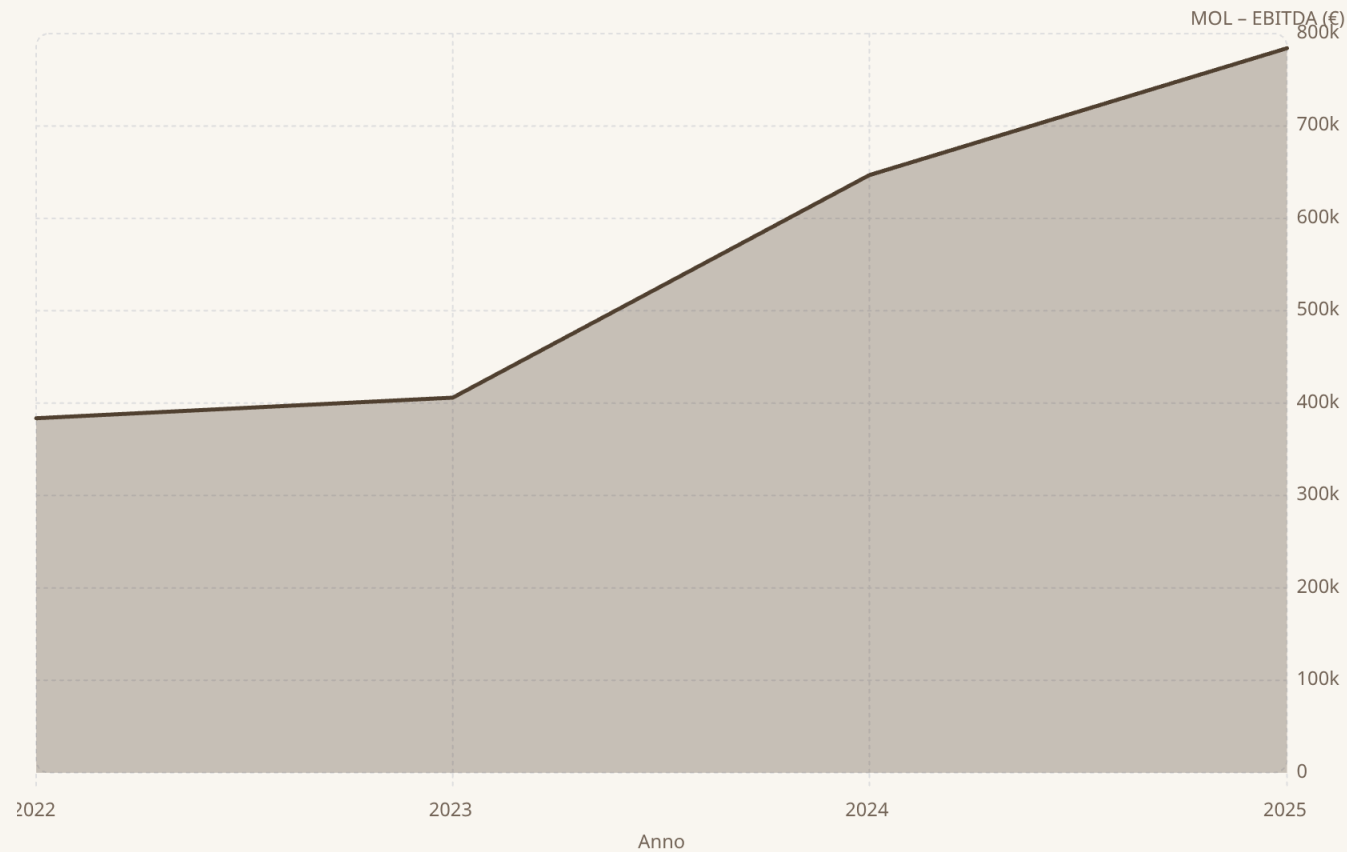
Costi per servizi

Da € 3.073.477 (2022) a € 2.670.872 (2025): riduzione – 13%

- ✓ Razionalizzazione strutturale senza riduzione della qualità dei servizi.



MOL: Crescita Progressiva 2022–2025



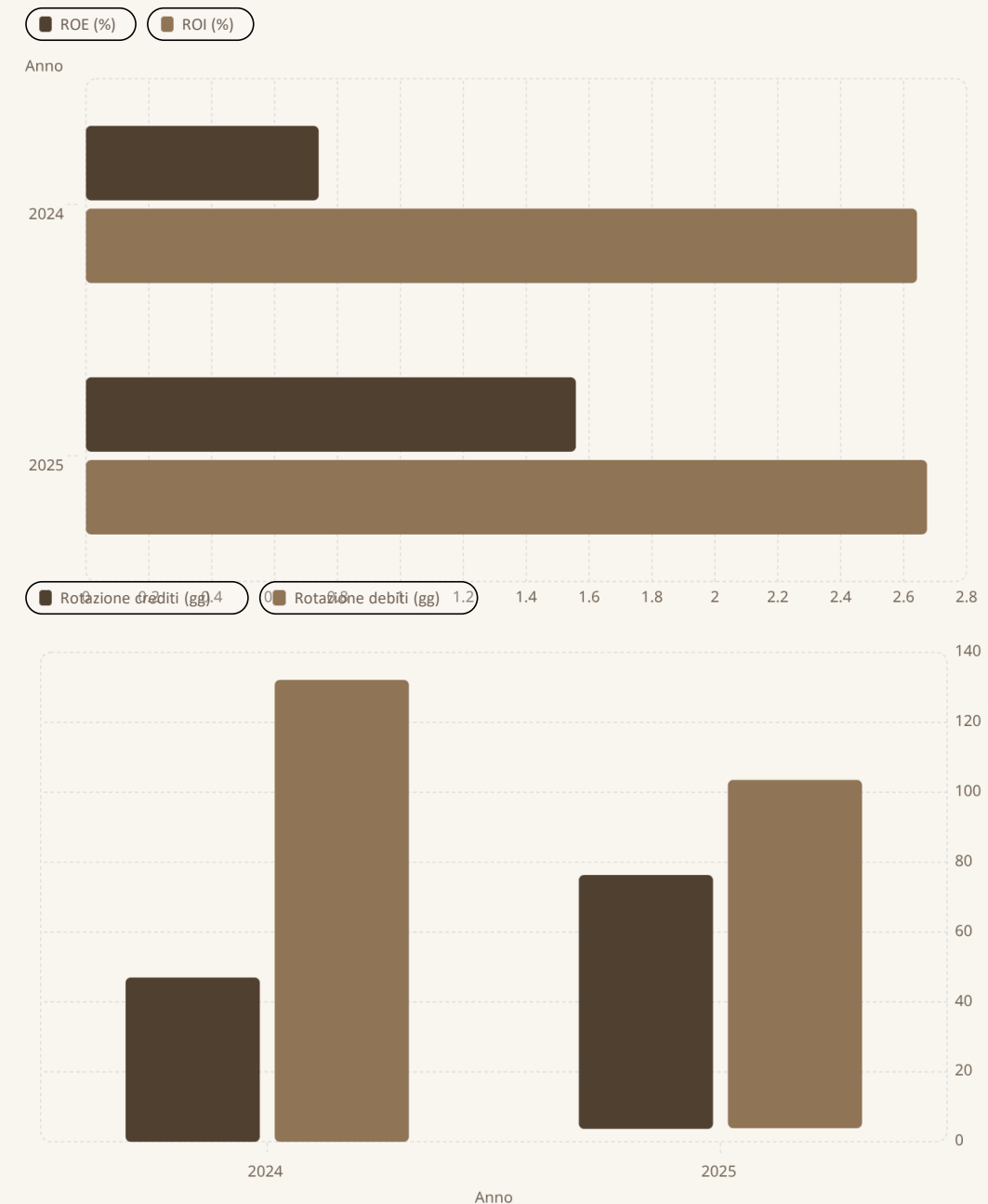
+104% in quattro anni

Il MOL passa da **€ 383.680** nel 2022 a **€ 784.186** nel 2025, segnalando un rafforzamento strutturale della capacità operativa.

Gli ammortamenti e accantonamenti crescono a **€ 671.925 (+27%)**, scelta prudenziale che riduce l'EBIT a **€ 112.261 (-6%)**.

Principali Indicatori di Bilancio

Indicatore	2024	2025
Patrimonio netto	€ 652.287	€ 742.233
Leverage	6,94	6,13
Quoziente primario di struttura	0,20	0,24
Quoziente di disponibilità	0,52	0,69
ROE	0,74%	1,48%
ROI	2,64%	2,47%
Rotazione crediti (gg)	47	69
Rotazione debiti (gg)	132	92





Elementi di Attenzione e Prospettive

Costo del personale

Componente rigida e strutturale. La sostenibilità richiede modelli gestionali integrati ed economie di scala.

Gestione dei crediti

Tempi di incasso allungati richiedono monitoraggio rafforzato e coordinamento con i Comuni soci.

Pressioni 2026

Possibili tensioni di liquidità legate a pagamento arretrati e TFR. Disponibili linee di elasticità bancaria.

Rischi e Informazioni Aggiuntive

Principali rischi monitorati

→ **Rischio finanziario**

Indebitamento corrente superiore al lungo termine; attenzione ai tassi variabili.

→ **Rischio di liquidità**

Gestione attenta della tesoreria con strumenti di programmazione entrate/uscite.

→ **Rischio fornitori**

Selezione costante dei fornitori chiave per garantire continuità operativa.

Informazioni sul personale

108 dipendenti totali. Nessun infortunio nel corso dell'esercizio. Attività di sicurezza in conformità al D.Lgs. 81/08.

Investimenti 2025

Immobilizzazioni immateriali: € 10.340
Immobilizzazioni materiali: € 304.597

☐ Nessun contenzioso ambientale né verso dipendenti.

Sintesi e Prospettive

Il 2025 è un punto di consolidamento, non di arrivo.

✓ Utile d'esercizio

€ 10.952 — in crescita per il quarto anno consecutivo

✓ Debito ridotto

–50% nel quadriennio 2022–2025

✓ MOL raddoppiato

+104% dal 2022, a € 784.186

🔭 Prossimi passi

Piano Programma 2026: espansione servizi e rinnovo organi sociali

Novate Milanese, 30 marzo 2026 — Per il CdA: Presidente Maria Antonia Triulzi

