



Fondazione
Cariat

Documento Programmatico Triennale

2027
2028
2029





Fondazione
Caript

DOCUMENTO PROGRAMMATICO TRIENNALE

2027–2029

**Aprire possibilità.
Formare, Abitare, Innovare.**

Documento approvato dal Consiglio Generale del 14 ottobre 2026

Indice

PREMESSA DEL PRESIDENTE	
PARTE 1	7
1. Premesse e funzioni del DPT	9
2. La Fondazione: mandato, ruolo e strumenti	10
3. Leve di attuazione della missione	12
PARTE 2 – IL TERRITORIO, LA COMUNITÀ: BISOGNI, RISORSE, ATTESE	
Diagnosi del territorio	15
1. Demografia	17
2. Economia, capitale umano, mercato del lavoro	18
3. Capitale civico e cultura	21
4. Abitabilità e servizi	24
5. Ambiente e clima	28
6. Educazione e formazione	29
7. Uno sguardo di sintesi	35
PARTE 3 – DALLA MISSIONE ALLA VISIONE	37
1. Assi strategici: formare, abitare, innovare	40
1.1 Formare – Costruire il proprio futuro attraverso la conoscenza	41
1.2 Abitare – Costruire le condizioni per vivere, restare, tornare	41
1.3 Innovare – Costruire il cambiamento	42
2. Settori di intervento	43
2.1 Settori rilevanti	43
2.2 Altri settori ammessi	45
3. Il quadro degli impatti attesi	47
PARTE 4 – PATRIMONIO, RISORSE E PROSPETTIVE DI SVILUPPO	49
1. Un obiettivo ambizioso: 50 milioni per la missione	51
2. Sostenibilità, programmazione e livello erogativo	52
3. Le risorse per l’attuazione della programmazione	53
PARTE 5 – DALLA VISIONE ALL’ATTUAZIONE	57
1. I Progetti Strategici Territoriali	59
2. I Progetti Pluriennali in Partenariato	65
3. Gli Strumenti di Attivazione Territoriale	72
4. Risorse per livelli di attuazione	74
5. Il patrimonio come leva di sviluppo territoriale	76
CONCLUSIONI	78

«Work as if you were living in the early days of a better nation.»

«Agisci come se tu stessi vivendo
nei primi giorni di una nazione migliore.»¹

— Alasdair Gray

La scrittura di un documento programmatico pluriennale pone, di questi tempi, una domanda di fondo: è ancora possibile provare a immaginare il *futuro*, anche a breve termine, con le sue traiettorie di trasformazione, in un tempo così incerto? Si avverte, infatti, il nostro presente solo come una *comunità involontaria di rischio* – così la definisce Habermas – chiamata, a prescindere dall'espressione di un atto di volontà dello stare insieme, ad affrontare le enormi difficoltà del presente, senza un disegno comune, una struttura istituzionale, una organizzazione definita. Guardare un triennio in avanti, in altri termini, sembra un esercizio profondamente anti-storico.

Proprio per questo, un documento triennale assume, di per sé, un valore: per il fatto di essere stato definito, si propone, nei limiti del possibile, di dichiarare una visione e di assicurare delle risorse perché quella visione possa iniziare ad affermarsi. Naturalmente, ci saranno le modificazioni di traiettorie, gli apprendimenti in corso, le impossibilità sopravvenute: ma, intanto, ci siamo dati una cornice comune, che orienta e che è frutto di un dialogo. La solidità patrimoniale e la stabilità erogativa della Fondazione Caript devono essere considerati come contributi a questo risultato.

1. Alasdair Gray, *Unlikely Stories, Mostly*, Edinburgh, Canongate Press, 1983. La formula di Gray è scolpita sulla facciata del Parlamento scozzese e costituisce una rielaborazione di un passo del poeta e scrittore canadese Dennis Lee, *Civil Elegies and Other Poems*, Toronto, House of Anansi Press, 1972.

Il DPT 2027-2029 è stato profondamente rivisto nella propria struttura. In primo luogo, alla luce della missione affidata alle fondazioni bancarie, così come interpretata da Fondazione Caript, si è provato a declinare una visione. Una visione che parte dai dati del nostro territorio e che li assume come intelaiatura per costruire il futuro: sia quelli che esprimono le maggiori debolezze, sia quelli che indicano i più solidi punti di forza. La visione si articola intorno a tre sfide essenziali: *formare, abitare, innovare*. Senza formazione non c'è futuro; ma il futuro ha bisogno di luogo che sia "abitabile" per tutti; l'uno e l'altro – formare e abitare – hanno bisogno di uno scatto di fantasia nelle relazioni fra pubblico, privato e società civile.

Si è fatta una scelta strategica: le tre sfide non possono essere attuate "frantumandole" nei settori in cui la legge impone di organizzare le attività di una fondazione bancaria. Le tre sfide possono essere attuate solo prendendo in considerazione i diversi livelli di complessità che la realtà del nostro territorio pone. Si sono così individuate alcune grandi sfide di territorio che, per la loro ampiezza e portata, richiedono un livello di cooperazione elevato e un tasso di condivisione ampio fra tutti gli attori del territorio: si tratta di progettualità possibili, a condizione che si crei una ampia visione di città e di territorio che si proietti sul lungo periodo. Esse interpellano, in definitiva, il *modo* in cui si vuole stare insieme. Questo si riflette sui contenuti stessi della progettualità, sulle forme di monitoraggio, sulla definizione degli indicatori e sulle valutazioni di impatto.

Si sono poi individuate le sfide "in alleanza", che hanno una portata trasformativa di territori, funzioni o attività. Si tratta di iniziative che hanno un raggio di azione locale e che si inscrivono in traiettorie già tracciate. La sfida, qui, è di cadenzare un passo comune verso la meta definita. È già chiara la direzione, ma si deve consolidare il percorso.

Vi sono infine i progetti di attivazione territoriale. Si tratta di tutte quelle forme di mobilitazione diffusa del territorio, che puntano a sostenere il pluralismo territoriale e sociale, che rappresenta, di per sé, un valore per la coesione del territorio. In questo caso, il cambiamento atteso risiede più nel valorizzare le energie locali che nell'attuazione di un disegno unitario. Si ha infatti la consapevolezza che qualsiasi disegno unitario, di portata strategica, ha bisogno di soggetti locali attivi, competenti, appassionati.

I DPA annuali, che di volta in volta definiranno risorse disponibili e possibilità concrete, saranno dei documenti agili di attuazione del DPT.

La posizione di una Fondazione cambia molto, nel tempo e nello spazio. Nel corso degli anni, si può vedere come la Fondazione abbia svolto ruoli sempre di maggiore complessità, sostenuti da un trend molto positivo di risorse disponibili per le erogazioni. In questo dinamismo del proprio posizionamento sta uno degli elementi più difficili e più affascinanti del nostro ruolo.

Indubbiamente, le sfide che si hanno davanti pongono quesiti radicali. Le grandi transizioni del nostro tempo hanno un evidente impatto anche sulla nostra “periferica” provincia. La sfida climatica e ambientale ha ridefinito la geografia del nostro territorio; la sfida demografica tocca, trasversalmente, ogni angolo provinciale, ponendo l'altra questione, quella migratoria; la sfida educativa, arrivata forse con ritardo in provincia, ci interpella con una urgenza inedita, con una domanda che sale anche dal mondo delle imprese. Non c'è spazio per pensarsi come un'isola felice, ma è il tempo, invece, di pensarsi come cantiere di possibilità, grazie alle nostre dimensioni e alla collocazione geografica, alla storia e alla tradizione civica del territorio. Da qui nasce il titolo di questo documento: *aprire possibilità*. La Fondazione vuole concorrere ad aprire possibilità, sapendo che il proprio ruolo non è quello di occupare quelle possibilità, ma di far sì che esse “spicchino” il volo, secondo un principio di sussidiarietà correttamente inteso.

Quest'anno ricorre l'ottantesimo anniversario della Repubblica. Molte volte mi sono domandato come si dovesse sentire la cittadinanza, una classe politica, chi aveva responsabilità amministrative davanti alla *pagina bianca* della Repubblica. Certo, ci si arrivava con il carico di dolore, attese e speranza della guerra di liberazione: tuttavia, l'edificio repubblicano risultava, in gran parte, ancora da costruire, con sfide inedite e complesse. E anche una volta approvata la Costituzione repubblicana, essa - come diceva Calamandrei - costituiva in gran parte «un programma, un ideale, una speranza, un impegno, un lavoro da compiere». Oggi, a ottant'anni, quasi più non si prova quella emozione *del nuovo inizio*, dando talora per scontato certi risultati che, al contrario, sono tutt'altro che scontati.

Le sfide che abbiamo davanti, anche considerate dall'osservatorio di una provincia italiana, sono *epocali*. Abbiamo bisogno di riscoprire quell'*entusiasmo degli inizi*, davanti a ciò che ci è ignoto o difficile da comprendere.

Ecco, allora, che vorrei facessimo nostra - anche all'interno della Fondazione - una delle epigrafi scolpite sul Parlamento scozzese su iniziativa di Alasdair Gray, che assume un valore universale: «*Agisci come se tu stessi vivendo nei primi giorni di una nazione migliore*».

Ci insegna a non considerare la nostra responsabilità individuale e collettiva (“tu” e “nazione”), a non dare niente come già acquisito, a non perdere l'entusiasmo dei “primi giorni”, e a pensarci, senza *pessimismi* e senza *attendismi*, già in una “nazione migliore” rispetto al tempo che stiamo vivendo.

Luca Gori
Presidente

An aerial photograph of a historic Italian city, likely Rome, showing a dense cluster of buildings with terracotta roofs. A large, prominent dome is visible in the upper right. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue filter. In the lower center, a large, stylized white 'Q' logo is superimposed over the buildings.

Parte 1

1. Premesse e funzioni del DPT

Il Documento Programmatico Triennale 2027–2029 definisce l'orientamento di medio periodo di Fondazione Caript. Non è un bilancio preventivo moltiplicato per tre anni, né un elenco anticipato di progetti. È il luogo nel quale la Fondazione dichiara quale idea di territorio e di comunità intende sostenere, quali trasformazioni considera prioritarie, quale ruolo vuole esercitare e secondo quali criteri intende assumere le proprie decisioni.

Il DPT deve quindi essere insieme selettivo e aperto. Selettivo, perché un'istituzione con responsabilità patrimoniali e territoriali non può distribuire risorse in modo indifferenziato: deve riconoscere priorità, assumere scelte, dare continuità alle iniziative che producono risultati e trasformare quelle che non li producono. Aperto, perché la Fondazione opera in un sistema nel quale le trasformazioni più importanti dipendono dalla collaborazione con amministrazioni pubbliche, soggetti del Terzo Settore, sistema delle scuole e delle agenzie educative, confessioni religiose, università, distretti e imprese.

Il rapporto fra DPT e Documenti Previsionali e Programmatici Annuali (DPA) è perciò essenziale. Il DPT stabilisce direzione, risultati attesi, criteri e priorità di azione. I DPA traducono questi indirizzi in programmi, stanziamenti, strumenti e scadenze, aggiornandoli alla luce delle risorse effettivamente disponibili e delle evidenze che emergono dal monitoraggio. La programmazione triennale deve essere stabile negli obiettivi e adattabile negli strumenti, che spetterà ai singoli DPA chiarire. D'altra parte, bisogna essere avvertiti che, in tempi così incerti, la revisione costante dei propri documenti annuali e pluriennali è un esercizio critico che la Fondazione è chiamata costantemente a realizzare. Nel 2028, peraltro, è previsto un rinnovo di governance della Fondazione (Presidente e Consiglio di Amministrazione) e, pertanto, il documento potrà essere ulteriormente aggiornato.

La programmazione, inoltre, assume che la Fondazione non possa determinare da sola l'andamento demografico, economico o sociale del territorio. Il DPT esplicita le condizioni che la Fondazione può contribuire a creare, i meccanismi che intende attivare e gli esiti più prossimi che possono essere osservati e valutati.

Il nuovo ciclo nasce inoltre da una continuità consapevole. Il lavoro compiuto nel 2024–2026 ha già prodotto una maggiore integrazione fra progettazione, partenariati, valutazione, attività proprie e strumenti erogativi. Il triennio 2027–2029 deve rendere questa traiettoria più chiara, più leggibile e più verificabile.

Il DPT deve esplicitare anche **come la Fondazione interpreta il cambiamento** e quale ruolo intende assumere nel produrlo. Per affrontare problemi complessi e interdipendenti non è sufficiente un unico metodo: occorre integrare prospettive diverse, capaci di leggere insieme risultati attesi, condizioni di contesto e relazioni fra

gli attori. Serve seguire una **teoria del cambiamento**, che consenta di collegare risorse, attività, risultati e *outcome*, rendendo esplicite le ipotesi attraverso le quali un intervento dovrebbe produrre effetti nel tempo. Ma la Fondazione è sensibile anche a una **prospettiva istituzionale**, che richiama invece l'attenzione sulle condizioni che rendono quei risultati possibili e duraturi: regole, capacità organizzative, pratiche amministrative, reti, culture e modalità di collaborazione. Essenziale è la **prospettiva degli stakeholder**, che mette al centro la pluralità dei soggetti coinvolti, riconoscendo che il cambiamento si costruisce attraverso relazioni, alleanze, competenze e responsabilità differenti. La complessità dei tempi che si vivono rende evidente che **non tutto il cambiamento è programmabile né interamente disponibile al controllo**: come le riflessioni più recenti evidenziano, esiste un limite insuperabile per cui le realtà, processi sociali e relazioni possano essere integralmente resi prevedibili, governabili e misurabili. Le trasformazioni più significative dipendono spesso anche dall'incontro fra soggetti, dall'emergere di risorse inattese, da adattamenti, apprendimenti e dinamiche che nessuna programmazione può anticipare completamente.

In questa prospettiva, la Fondazione contribuisce a **creare condizioni favorevoli al cambiamento**, senza presumere di determinare integralmente forme ed esiti.

2. La Fondazione: mandato, ruolo e strumenti

Fondazione Caript è un soggetto privato, autonomo, senza finalità lucrative, chiamato a perseguire finalità di interesse generale nel rispetto del quadro normativo, statutario e di vigilanza proprio delle fondazioni di origine bancaria. Il patrimonio, costituito e preservato nel tempo, non è soltanto una riserva finanziaria ma costituisce una vera e propria responsabilità intergenerazionale, nel segno indicato dall'articolo 9 della Costituzione repubblicana. La sua gestione deve assicurare solidità e rendimento, perché solo da una gestione patrimoniale prudente e lungimirante può derivare una capacità di intervento stabile e solida nel tempo.

La missione della Fondazione si esercita, in via principale, nel territorio della provincia di Pistoia. La provincia di Pistoia è il luogo prioritario nel quale misurare la ricaduta delle scelte; tuttavia, i problemi, le relazioni e le opportunità che incidono sulla sua vita attraversano confini amministrativi. Per questo il territorio va letto nel sistema della Toscana centrale, nelle sue connessioni con Firenze e Prato e, soprattutto per la Valdinievole, nelle relazioni con Lucca e con l'area occidentale della regione.

Nel mandato della governance 2024-2028, la missione di Fondazione Caript è stata definita attraverso tre aggettivi: solidale, sussidiaria, generativa, con una declaratoria impegnativa.

Fondazione Cariat, espressione delle libertà sociali, intende concorrere alla costruzione di una comunità coesa e solidale, nella quale lo sviluppo sociale ed economico si realizzano rafforzando le competenze e le conoscenze dei corpi intermedi espressione dell'attivismo civico, promuovendo la tutela dei diritti dei singoli e delle formazioni sociali, sostenendo le vocazioni e i caratteri dei territori e mirando al benessere della generazione presente e delle generazioni future.

Fondazione Cariat adotta, nel perseguimento della missione, un metodo sussidiario, che riconosce il ruolo delle istituzioni e delle amministrazioni pubbliche e che valorizza e incoraggia l'autonoma iniziativa della società civile, promuovendo e costruendo collaborazioni e partenariati forti, coesi e motivati.

Fondazione Cariat orienta le proprie risorse in chiave generativa, cosicché erogazioni e investimenti costituiscano fattore di crescita per il territorio e per le sue articolazioni sociali, istituzionali ed economiche, e non siano mere supplenze di carenze pubbliche o private.

A questo mira l'impegno annuale e pluriennale di Fondazione Cariat.

La peculiarità della Fondazione non risiede semplicemente nella disponibilità di risorse. È una condizione necessaria, ma non sufficiente. La peculiarità del ruolo risiede nella combinazione di alcune caratteristiche che difficilmente ricorrono, unitamente, in uno stesso soggetto: autonomia, continuità di visione, orizzonte temporale lungo, conoscenza del territorio, capacità di assumere rischio sperimentale, reputazione istituzionale e possibilità di costruire relazioni fra mondi diversi.

Queste caratteristiche attribuiscono alla Fondazione una responsabilità specifica. Essa non sostituisce la politica e non surroga le funzioni dell'amministrazione pubblica; non può trasformarsi nel finanziatore ordinario di servizi che assicurano la tutela di diritti costituzionali. Può però rendere possibili processi che altrimenti faticerebbero a nascere: chiamare diversi attori della dimensione civica, costruire cabine di regia, accompagnare processi nel tempo, sostenere una fase sperimentale, produrre conoscenza, anticipare risorse, connettere il territorio a reti esterne, rafforzare organizzazioni deboli ma strategiche.

In questa prospettiva la Fondazione è tanto più efficace quanto meno si limita a trasferire semplicemente risorse e quanto più riesce ad "aprire possibilità". Il valore aggiunto non coincide quindi con la sola

entità dell'erogazione, ma con ciò che l'erogazione rende possibile.

In questo senso, nell'incorporare come propria l'Agenda 2030, assume una consistenza specifica l'obiettivo 17 – **“Partnership per gli obiettivi”**: si richiama la capacità di costruire **alleanze stabili, competenti e orientate a risultati condivisi**, mettendo in relazione risorse finanziarie, conoscenze, responsabilità istituzionali, capacità operative e partecipazione delle comunità. La partnership, tuttavia, non è un valore in sé. Deve essere costruita attorno a problemi reali, obiettivi verificabili e responsabilità riconoscibili. Per questo la Fondazione può assumere una funzione di **infrastruttura relazionale del territorio**: non sostituire gli attori, ma aumentarne la capacità di cooperare; non accentrare le decisioni, ma creare spazi nei quali soggetti diversi possano riconoscersi in una direzione comune; non finanziare soltanto progetti, ma contribuire a costruire coalizioni capaci di durare oltre il singolo intervento. È questa una possibile traduzione territoriale dell'obiettivo 17: **trasformare la capacità di relazione in una risorsa collettiva**. In un territorio caratterizzato da frammentazione istituzionale, differenze territoriali e problemi sempre più interdipendenti, la qualità delle alleanze diventa essa stessa una condizione dello sviluppo. Il valore aggiunto della Fondazione può quindi essere misurato anche nella sua capacità di connettere, accompagnare e far crescere gli attori del territorio, generando fiducia, competenze condivise e capacità di azione comune.

3. Leve di attuazione della missione

La capacità della Fondazione di perseguire efficacemente la propria missione si fonda sull'integrazione di due leve tra loro complementari: la **gestione del patrimonio** e delle risorse da esso derivanti e **l'attività istituzionale**.

La prima è finalizzata a garantire nel tempo l'autonomia, la stabilità e la capacità di intervento della Fondazione, attraverso una gestione improntata a criteri di prudenza, sostenibilità e adeguata redditività. La seconda traduce tali risorse in azioni, programmi e iniziative rivolte alla comunità, individuando di volta in volta le modalità di intervento più efficaci rispetto agli obiettivi perseguiti.

Pur contribuendo entrambe alla realizzazione della missione della Fondazione, le due dimensioni mantengono finalità, criteri di valutazione e modalità operative distinti. Le risorse destinate all'attività istituzionale sono valutate in relazione alla capacità di generare risultati e cambiamenti positivi per la collettività, sotto il profilo sociale, culturale, educativo, ambientale o territoriale. La gestione del patrimonio, invece, è valutata anzitutto sulla base della capacità di assicurare adeguati livelli di rendimento corretti per il rischio, di preservare il valore del capitale nel tempo e di garantire condizioni

di sostenibilità finanziaria coerenti con gli obiettivi della Fondazione. L'eventuale coerenza degli investimenti con la missione dell'ente costituisce un ulteriore elemento di valutazione, che si affianca, senza sostituirli, ai criteri propri della gestione patrimoniale.

La consapevolezza della stretta relazione tra queste due dimensioni porta la Fondazione a adottare un approccio unitario, nel quale gestione delle risorse e attività istituzionale concorrono, ciascuna secondo la propria funzione, al perseguimento degli obiettivi individuati nel presente Documento Programmatico Triennale.

3.1 La gestione del patrimonio e delle risorse

La gestione del patrimonio rappresenta il presupposto necessario per assicurare continuità all'azione della Fondazione e per garantire, nel lungo periodo, la disponibilità delle risorse destinate alle finalità istituzionali. Essa è orientata alla tutela del valore reale del patrimonio, alla sua crescita sostenibile e alla generazione di rendimenti adeguati a sostenere gli obiettivi programmatici della Fondazione.

In questo quadro, la Fondazione intende proseguire il **percorso di integrazione** dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nei processi di investimento, nella convinzione che una valutazione completa dei profili di sostenibilità rappresenti un elemento essenziale per una gestione responsabile e per una più efficace valutazione dei rischi e delle opportunità nel medio e lungo periodo.

Accanto agli investimenti tradizionali, la Fondazione potrà inoltre ricorrere a *investimenti correlati alla missione*, intesi come investimenti in grado di coniugare l'obiettivo di un rendimento finanziario con la generazione di effetti coerenti con la missione istituzionale e con le priorità strategiche individuate per il territorio. In tali casi, l'investimento patrimoniale può diventare anche uno strumento di sviluppo, capace di affiancare al rendimento la promozione di valore sociale, culturale o territoriale, nel pieno rispetto dei principi di prudenza e sostenibilità che regolano la gestione del patrimonio.

3.2 Gli strumenti dell'attività istituzionale

L'attività istituzionale si realizza attraverso una pluralità di strumenti, utilizzati in modo flessibile e complementare in relazione agli obiettivi perseguiti, alla natura delle problematiche affrontate e ai risultati attesi.

La Fondazione potrà avvalersi di bandi, accordi e protocolli pluriennali, sostegno a progetti promossi da soggetti terzi, realizzazione di progetti propri, interventi di sistema, percorsi di *capacity building* e accompagnamento, nonché degli strumenti di coprogrammazione e coprogettazione previsti dal Codice del Terzo Settore.

La scelta della modalità di intervento costituisce parte integrante della strategia della Fondazione. Gli strumenti dell'attività istituzionale non rappresentano infatti semplici modalità operative o procedurali, ma differenti forme attraverso le quali la Fondazione



può esercitare il proprio ruolo di sostegno, promozione, accompagnamento, coordinamento o attivazione di processi di sviluppo territoriale. La selezione dello strumento più appropriato avviene pertanto in funzione degli obiettivi perseguiti, del contesto di riferimento, dei soggetti coinvolti e del valore aggiunto che la Fondazione è chiamata a esprimere in ciascuna circostanza.

The background is an aerial photograph of a historic Italian city, likely Florence, with its characteristic terracotta roofs and dense urban fabric. A large, faint, light-blue circular diagram is overlaid on the lower half of the image, representing an urban planning or territorial analysis. The diagram includes concentric circles, radial lines, and a central square, suggesting a model of urban expansion or organization.

Parte 2

IL TERRITORIO, LA COMUNITÀ: BISOGNI, RISORSE, ATTESE

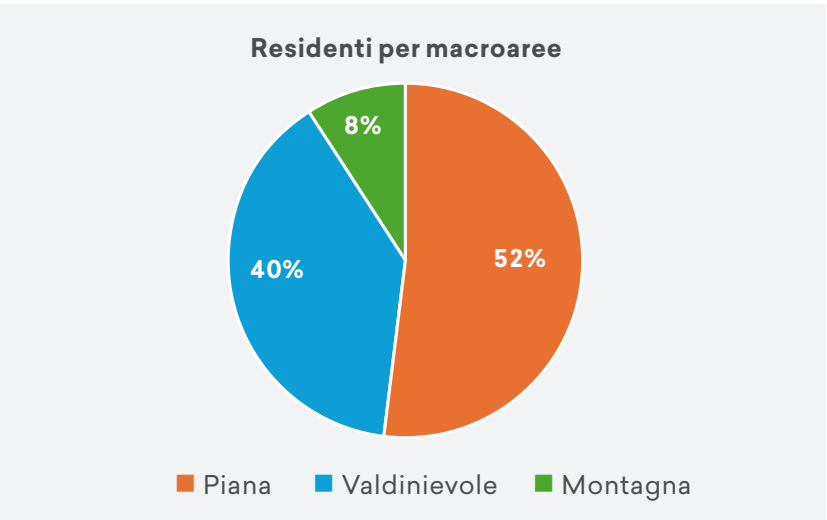
Diagnosi
del territorio

1. Demografia

Al 1° gennaio 2026 la provincia di Pistoia conta 290.867 residenti. La popolazione è composta prevalentemente da persone in età lavorativa (15-64 anni), pari a 180.404 individui, mentre i giovani tra 0 e 14 anni sono 31.841. Gli ultrasessantacinquenni raggiungono 78.622 unità, di cui 26.256 hanno oltre 80 anni. Questa struttura evidenzia un forte processo di invecchiamento demografico. L'indice di vecchiaia pari a 246,92 indica infatti che ogni 100 giovani sotto i 15 anni vi sono quasi 247 anziani con più di 65 anni. Anche l'indice di dipendenza strutturale, pari a 61,23, conferma il peso crescente delle fasce di popolazione non attiva su quella in età lavorativa. Tale indicatore mette in rapporto la popolazione giovane e anziana con quella compresa tra i 15 e i 64 anni e mostra che, nella provincia di Pistoia, ogni 100 persone in età lavorativa corrispondono a circa 61 persone appartenenti alle fasce di età generalmente considerate dipendenti. Il dato evidenzia uno squilibrio demografico significativo, legato soprattutto all'elevata presenza di anziani, con possibili ripercussioni sulla sostenibilità dei servizi sanitari, assistenziali e di welfare.

La popolazione provinciale è concentrata soprattutto nei principali poli urbani della pianura pistoiese e della Valdinievole. Il comune più popoloso è Pistoia, con 89.094 residenti, pari a circa il 30,6% della popolazione provinciale. Seguono Quarrata con 27.028 abitanti, Montecatini Terme con 21.805, Monsummano Terme con 20.863 e Pescia con 19.213 residenti. I comuni meno popolosi si trovano prevalentemente nelle aree montane (Sambuca Pistoiese: 1.406 residenti; Abetone Cutigliano: 1.834 residenti; Marliana: 3.353 residenti).

Questa distribuzione evidenzia una forte concentrazione della popolazione nelle aree urbane e periurbane della pianura, mentre i territori montani continuano a registrare densità abitative molto più contenute.



La popolazione straniera residente ammonta a 31.443 persone, pari al 10,81% del totale provinciale. Si tratta di una quota rilevante che contribuisce in modo significativo alla vitalità economica e sociale del territorio. Particolarmente importante è il dato relativo ai minori stranieri, che sono 6.108, evidenziando la presenza di nuclei familiari stabili e il contributo delle comunità straniere al ricambio generazionale. In un contesto caratterizzato da bassa natalità e progressivo invecchiamento, la componente straniera rappresenta quindi una risorsa fondamentale per il mantenimento della popolazione attiva e per la sostenibilità futura del sistema socioeconomico locale.

In sintesi, la provincia di Pistoia presenta una popolazione quasi interamente concentrata nei comuni della pianura e della Valdinievole, con Pistoia che da sola raccoglie oltre tre residenti su dieci della provincia. Il territorio è interessato da un marcato processo di invecchiamento, testimoniato dall'elevato indice di vecchiaia e dall'ampia presenza di residenti ultraottantenni. Parallelamente, la componente straniera costituisce oltre un decimo della popolazione provinciale e contribuisce in maniera significativa al riequilibrio demografico. Queste dinamiche rappresentano elementi centrali per la programmazione delle politiche pubbliche future, soprattutto nei settori della sanità, dell'assistenza agli anziani, della formazione e dell'inclusione sociale.

2. Economia, capitale umano, mercato del lavoro

Mercato del lavoro

L'evoluzione del mercato del lavoro provinciale evidenzia nel triennio 2023-2025 alcuni segnali di miglioramento, accompagnati tuttavia dalla persistenza di criticità strutturali che riguardano soprattutto la partecipazione femminile e giovanile.

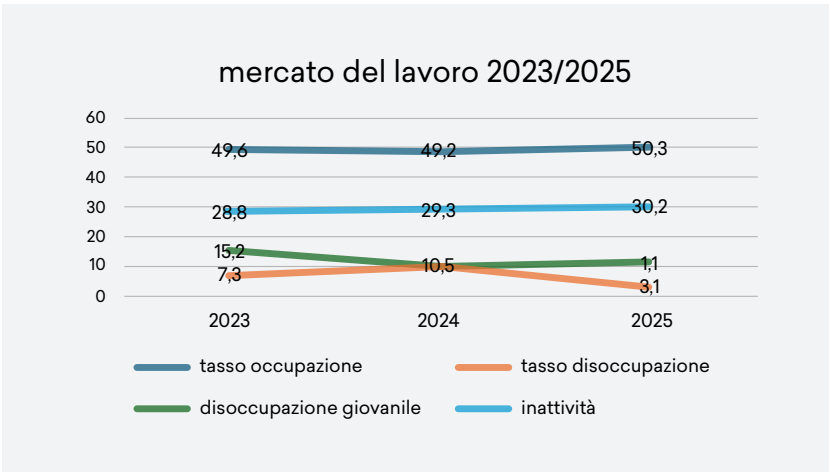
Il **tasso di occupazione** passa dal 49,6% nel 2023 al 50,3% nel 2025, registrando un incremento di 0,7 punti percentuali. La crescita è trainata principalmente dalla componente maschile, che sale dal 57,9% al 59,2%, mentre l'occupazione femminile rimane sostanzialmente stabile (41,9% nel 2023 e 41,8% nel 2025), confermando la permanenza di un significativo divario di genere nel mercato del lavoro provinciale.

Particolarmente rilevante risulta la diminuzione del **tasso di disoccupazione**, che passa dal 7,3% del 2023 al 3,1% del 2025. Il miglioramento interessa sia gli uomini (dal 6% al 2,1%) sia le donne (dal 9% al 4,3%), pur mantenendo queste ultime livelli di disoccupazione superiori rispetto alla componente maschile. Prendendo invece a riferimento la **disoccupazione giovanile** (15-24 anni), dopo un marcato calo registrato tra il 2023 (15,2%) e il 2024 (10,3%), si evidenzia nel 2025 una lieve risalita all'11%. Pur collocandosi su livelli inferiori rispetto al 2023, il dato femminile del 2025 (26,4%)

segnala difficoltà particolarmente accentuate nell’inserimento lavorativo delle giovani donne.

Il miglioramento sopra descritto deve però essere incrociato con il **tasso di inattività**, il quale cresce dal 28,8% nel 2023 al 30,2% nel 2025. L’aumento interessa sia gli uomini (dal 20,6% al 21,5%) sia le donne (dal 36,9% al 38,9%), indicando una quota crescente di popolazione che non partecipa al mercato del lavoro. Tale andamento suggerisce che il miglioramento osservato nella disoccupazione sia solo in parte riconducibile a una maggiore capacità di assorbimento occupazionale del sistema economico, risultando invece associato anche all’uscita dal mercato del lavoro di una parte della popolazione in età attiva.

L’analisi comparativa con il contesto regionale e nazionale consente di inquadrare meglio la posizione della provincia. Nel 2024 il tasso di occupazione della popolazione tra i 20 e i 64 anni raggiunge il 71,1%, un livello superiore alla media nazionale (67,1%), ma inferiore di circa cinque punti percentuali rispetto alla Toscana (76,1%). Analogamente, il tasso di occupazione giovanile (15-29 anni) si attesta al 38,5%, valore leggermente inferiore al dato regionale (40,8%) ma superiore alla media italiana (34,4%).



Emergono tuttavia elementi di fragilità sul piano della partecipazione al lavoro. L’indicatore di **mancata partecipazione al mercato del lavoro** raggiunge infatti il 10,6%, valore più elevato rispetto alla Toscana (7,5%), sebbene inferiore al dato nazionale (13,3%). Anche tra i giovani la mancata partecipazione risulta pari al 17,7%, superiore alla media regionale (15,7%) ma decisamente migliore rispetto al quadro nazionale (25,7%). Questi dati evidenziano come una parte rilevante della popolazione provinciale, pur non risultando formalmente disoccupata, si trovi in una condizione di debolezza rispetto ai processi di inserimento e permanenza nel mercato del lavoro.

L’analisi della qualità dell’occupazione restituisce un quadro complessivamente positivo sul versante della stabilità lavorativa. Nel 2023 i lavoratori dipendenti della provincia di Pistoia hanno registrato in media 81 giornate retribuite nell’anno, valore leggermente superiore sia alla Toscana (79,9) sia all’Italia (78,9). Tale dato

suggerisce una maggiore continuità occupazionale rispetto ai livelli medi regionali e nazionali.

Diversa appare invece la situazione dal punto di vista retributivo. La retribuzione media annua dei lavoratori dipendenti si attesta a 21.035 euro, inferiore di circa 1.350 euro rispetto alla media toscana (22.388 euro). Questo differenziale retributivo riflette le caratteristiche strutturali del tessuto economico provinciale, caratterizzato dalla forte presenza di piccole e microimprese, da una significativa incidenza dei settori tradizionali dell'agricoltura, del commercio e dell'artigianato e da una minore diffusione delle attività a elevato contenuto tecnologico e professionale, generalmente associate a livelli salariali più elevati.

Nel complesso, il mercato del lavoro provinciale mostra una riduzione significativa della disoccupazione e livelli occupazionali in progressivo miglioramento, accompagnati da una discreta capacità di garantire continuità lavorativa. Rimangono tuttavia aperte alcune criticità strutturali: il persistente divario occupazionale di genere, le difficoltà di inserimento delle giovani donne, i livelli di partecipazione inferiori alla media regionale e una dinamica salariale che continua a collocarsi al di sotto dei valori medi toscani.

Struttura economica

Dall'insieme dei dati emerge il profilo di una provincia con una consolidata tradizione imprenditoriale e una struttura produttiva ancora fortemente radicata nei settori tradizionali, pur mostrando segnali di evoluzione verso attività a maggiore contenuto professionale e di servizio. Nel primo trimestre 2026 la provincia di Pistoia conta **30.710 imprese registrate**, di cui **26.903 attive**, confermando un tessuto economico particolarmente dinamico e diffuso sul territorio. Il sistema produttivo appare fortemente frammentato e caratterizzato dalla prevalenza di piccole e microimprese.

I settori maggiormente rappresentati per numero di imprese attive sono:

Commercio all'ingrosso e al dettaglio: 5.775 imprese attive;

Costruzioni: 4.509 imprese attive;

Agricoltura, silvicoltura e pesca: 3.024 imprese attive;

Attività manifatturiere: 3.082 imprese attive;

Attività immobiliari: 2.082 imprese attive;

Servizi di alloggio e ristorazione: 1.749 imprese attive.

Questi dati mostrano una significativa prevalenza del commercio e dell'edilizia e confermano la storica specializzazione del territorio nei comparti agricolo e florovivaistico, nell'artigianato e nelle produzioni manifatturiere. Allo stesso tempo emergono comparti del terziario che mostrano una crescente rilevanza all'interno dell'economia provinciale.

La presenza della popolazione straniera rappresenta inoltre una componente strutturale del sistema economico locale, con un contributo particolarmente rilevante nei settori dell’edilizia, dell’agricoltura, della logistica, del commercio e dei servizi alla persona.

Reddito e ricchezza

La provincia di Pistoia presenta livelli reddituali inferiori alla media regionale. Il **reddito medio dichiarato per contribuente** nel 2024 è pari a **21.830 euro**, contro i **25.166 euro** della Toscana, con un divario di **3.336 euro** (-13,3%). Questo dato riflette le caratteristiche del tessuto economico locale, composto prevalentemente da piccole e microimprese e da una forte presenza di settori tradizionali con livelli retributivi mediamente più contenuti.

Nel 2025 il **reddito disponibile delle famiglie** della provincia di Pistoia ammonta a **6,7 miliardi di euro**, registrando una crescita dell’**1,3%** rispetto all’anno precedente. L’incremento risulta inferiore sia a quello della **Toscana** (+3,1%) sia a quello dell’**Italia** (+2,4%), evidenziando una dinamica della ricchezza familiare meno vivace rispetto ai contesti di riferimento. Nel complesso, il quadro restituisce una situazione di sostanziale stabilità economica, ma con una capacità di crescita dei redditi relativamente più contenuta.

Territorio	Reddito disponibile (milioni di €)	Variazione rispetto al 2024
Provincia di Pistoia	6.695	1,30%
Toscana	95.767	3,10%
Italia	1.445.263	2,40%

Elaborazioni C.C.I.A.A. Pistoia-Prato su dati Prometeia - Scenari (ed. 04/2026)

3. Capitale civico e cultura

Capitale civico e coesione sociale

Numero associazioni e ETS – iscritti al Runts (Registro Unico Nazionale Terzo Settore): la Provincia di Pistoia presenta un livello di *attivismo civico* particolarmente elevato, testimoniato dalla forte diffusione degli enti del Terzo Settore (ETS) e delle associazioni sportive sul territorio. Con 912 enti iscritti al Runts, il sistema associativo rappresenta una risorsa fondamentale per la partecipazione civica, la solidarietà e la promozione del benessere collettivo. La composizione del Terzo Settore evidenzia una netta prevalenza delle Associazioni di Promozione Sociale (APS), che con 507 enti rappresentano oltre la metà del totale (55,6%). Seguono le Organizzazioni di Volontariato (ODV) con 266 realtà (29,2%), mentre le Imprese Sociali sono 61 (6,7%) e gli Altri ETS 71 (7,8%); circa 0,70% le altre categorie.



Tipologia	Numero enti
Associazioni di Promozione Sociale (APS)	507
Organizzazioni di Volontariato (ODV)	266
A.S.D.*	6
Altri Enti del Terzo Settore	71
Imprese Sociali	61
Enti Filantropici	1
Totale	912

*Nel Runtts rientrano nelle APS

Fonte: Registro Unico Nazionale Terzo Settore – estrazione al 4.08.2026

Dal punto di vista territoriale emerge una forte concentrazione degli ETS nel Comune di Pistoia, che ospita 409 enti, pari a circa il 45% del totale provinciale. A notevole distanza seguono Pescia (74 enti) e Montecatini Terme (65), che si configurano come poli secondari dell’associazionismo locale. Anche comuni come Quarrata (55 enti) e San Marcello Piteglio (38) presentano una presenza significativa, segnale di una buona diffusione delle reti associative anche nelle aree periferiche e montane.

Distribuzione ETS nella provincia di Pistoia	
Abetone Cutigliano	17
Agliana	31
Buggiano	19
Chiesina Uzzanese	15
Lamporecchio	22
Larciano	16
Marliana	11
Massa e Cozzile	14
Monsummano Terme	29
Montale	18
Montecatini Terme	65
Pescia	74
Pieve	17
Pistoia	409
Ponte Buggianese	14
Quarrata	55
Sambuca Pistoiese	12
Serravalle Pistoiese	23
San Marcello Piteglio	38
San Marcello Pistoiese	1
Uzzano	12

Un ulteriore indicatore della vitalità sociale del territorio è rappresentato dal mondo sportivo dilettantistico. Nella provincia sono presenti 651 Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD), di cui

85 Società Sportive Dilettantistiche (SSD) e 36 associazioni che svolgono attività paralimpica. Tuttavia, solo 6 organizzazioni sportive risultano iscritte al Runts, evidenziando come gran parte del movimento sportivo operi ancora al di fuori del perimetro formale del Terzo Settore. Anche in questo caso il capoluogo svolge un ruolo centrale: Pistoia concentra 204 ASD, quasi un terzo dell'intero patrimonio associativo sportivo provinciale. Seguono Quarrata (61 ASD), Montecatini Terme (53), Monsummano Terme (48) e Agliana (44), territori nei quali lo sport rappresenta un importante fattore di aggregazione sociale. Da sottolineare inoltre la presenza di realtà paralimpiche distribuite in diversi comuni della provincia, elemento che contribuisce a rafforzare i processi di inclusione e partecipazione delle persone con disabilità.

Comune	Totale	SSD	Paraolimpiche	Runts
Abetone Cutigliano	11	-	1	-
Agliana	44	7	2	-
Buggiano	15	2	2	-
Chiesina Uzzanese	8	1	-	-
Lamporecchio	16	2	1	-
Larciano	15	1	1	-
Marliana	6	-	-	-
Massa e Cozzile	22	5	1	1
Monsummano Terme	48	9	4	-
Montale	20	1	1	-
Montecatini Terme	53	13	3	1
Pescia	34	3	3	-
Pieve a Nievole	28	8	2	-
Pistoia	204	21	11	2
Ponte Buggianese	13	2	1	1
Quarrata	61	7	1	-
Sambuca Pistoiese	1	-	-	-
San Marcello Piteglio	15	1	-	-
Serravalle Pistoiese	30	2	2	1
Uzzano	7	-	-	-
Totale	651	85	36	6

Fonti: Registro Nazionale A.S.D e Registro Nazionale delle Associazioni e Società Sportive Dilettantistiche – estrazioni al 4.08.2026

Patrimonio culturale

La provincia di Pistoia dispone di un patrimonio culturale articolato e diffuso, che può costituire un importante fattore di attrattività sociale e turistica. Il sistema museale provinciale comprende 18 realtà riconosciute, tra i 13 musei aderenti al Sistema Museale Pistoiese (SIMUP) e i 5 poli del Sistema Museale della Montagna Pistoiese (SiMoP), ai quali si affiancano 47 biblioteche e punti di prestito appartenenti alla Rete Documentaria della Provincia di

Pistoia (REDOP), circa 30 teatri censiti e oltre 50 archivi storici individuati attraverso il progetto *Archivi Pistoiesi del '900*. Tale dotazione testimonia la presenza di un'offerta culturale capillare che caratterizza non solo il capoluogo ma tutto il territorio provinciale.

Nonostante la varietà delle strutture culturali presenti, alcuni indicatori mostrano una consistenza del patrimonio inferiore rispetto al quadro regionale. La **densità museale** si attesta infatti a 1,29 musei ogni 100 km², contro i 3,28 della Toscana e gli 1,46 dell'Italia. Il dato evidenzia una minore concentrazione di istituti museali sul territorio, condizionata anche dalla presenza di ampie aree montane e rurali caratterizzate da una minore densità insediativa. Tuttavia, la distribuzione dei musei e degli ecomusei contribuisce a valorizzare il patrimonio storico, ambientale e identitario locale, favorendo la conservazione delle tradizioni e la promozione del turismo culturale.

Anche il peso economico del comparto culturale appare relativamente contenuto. Nel 2022 gli addetti impiegati nelle imprese culturali e creative rappresentano l'1,1% dell'occupazione provinciale, contro l'1,6% sia della Toscana sia dell'Italia. Questo dato suggerisce una limitata capacità del settore culturale di generare occupazione diretta rispetto ai livelli regionali e nazionali, evidenziando margini di sviluppo soprattutto nell'integrazione tra cultura, turismo, innovazione e industrie creative.

4. Abitabilità e servizi

Condizioni socioeconomiche

L'analisi delle condizioni socioeconomiche evidenzia la presenza di situazioni di vulnerabilità che interessano in misura differenziata le diverse aree della provincia. Sebbene non siano disponibili dati ISTAT sulla povertà assoluta a livello provinciale, il quadro regionale e territoriale restituisce elementi significativi di fragilità economica.

Secondo il *IX Rapporto su Povertà e Inclusione Sociale della Regione Toscana*, nel 2024 l'incidenza della povertà assoluta in Toscana è pari al 4,9% delle famiglie e sale al 6,6% tra quelle con figli minori. All'interno della provincia emergono differenze territoriali rilevanti: la Zona Pistoiese si colloca in una fascia di vulnerabilità medio-alta per presenza di famiglie con minori e ISEE inferiore a 6.000 euro. Pur registrando un'incidenza di nuclei con ISEE molto basso sostanzialmente in linea con la media regionale (5,2% contro il 5,4% della Toscana), secondo il *Piano integrato di salute 2024-2026* della Società della Salute di Pistoia, il territorio presenta alcuni elementi di fragilità, tra cui una quota di residenti iscritti ai Centri per l'Impiego rispetto alla popolazione in età lavorativa (23%), indicatore che segnala condizioni di vulnerabilità occupazionale, seppure leggermente più contenuta rispetto alla media regionale (23,8%), un ricorso significativo ai contributi per il sostegno all'affitto e una quota di pensioni sociali superiore alla

media regionale. La Valdinievole mostra invece segnali di maggiore vulnerabilità economica. Secondo il Piano Integrato di Salute 2026 della Società della Salute della Valdinievole, le famiglie con ISEE inferiore a 6.000 euro rappresentano il 7,2% del totale, una quota nettamente superiore sia alla media della Zona Pistoiese (5,2%) sia a quella regionale (5,4%). A ciò si aggiunge un'elevata incidenza di residenti iscritti ai Centri per l'Impiego rispetto alla popolazione in età lavorativa (25,9%), superiore al dato regionale (23,8%), una consistente domanda di contributi per il pagamento dell'affitto e livelli medi di reddito imponibile e pensionistico inferiori ai valori toscani, delineando un contesto caratterizzato da maggiori difficoltà economiche e sociali.

La situazione trova conferma nei dati della rete Caritas di Pistoia e Pescia. Nel primo semestre 2025 i Centri di Ascolto hanno incontrato 2.694 persone appartenenti a nuclei familiari che coinvolgono oltre 6.000 individui. Le problematiche economiche rappresentano il 64,4% dei bisogni rilevati, mentre oltre la metà delle persone assistite (51,7%) risulta disoccupata. I principali beneficiari risultano essere le donne (58,6%) e i cittadini stranieri (58,1%), mentre quasi una persona su cinque vive sola e oltre il 49% risiede in abitazioni in affitto. I dati evidenziano inoltre la diffusione del fenomeno dei working poor, con il 41% degli utenti occupati assistiti dalla Caritas dell'area Firenze-Prato-Pistoia che, nonostante il lavoro, non dispone di risorse sufficienti per soddisfare i bisogni essenziali.

La domanda di sostegno economico continua a essere elevata. A giugno 2025 risultano beneficiari dell'Assegno di Inclusione 1.699 nuclei familiari della provincia, corrispondenti a 3.146 persone, con un importo medio mensile di 618 euro. Tra questi, quasi 300 nuclei sono composti esclusivamente da persone ultra-sessantasettenni, a conferma della diffusione di condizioni di fragilità economica tra la popolazione anziana.

L'introduzione dell'Assegno di Inclusione in sostituzione del Reddito di Cittadinanza ha comportato una significativa riduzione della platea dei beneficiari, stimata intorno al 50% sia nella Zona Pistoiese sia nella Valdinievole. Tale ridimensionamento potrebbe contribuire ad accentuare le condizioni di vulnerabilità di alcune categorie particolarmente fragili.

Tra i bisogni emergenti assumono crescente rilevanza le problematiche abitative, che rappresentano l'8,2% delle richieste registrate dalla Caritas, e le difficoltà sanitarie, pari al 5,7%, fenomeni che colpiscono soprattutto anziani soli, famiglie monoreddito e persone con fragilità socioeconomiche consolidate.

Inclusione

L'inclusione sociale rappresenta una delle principali sfide della provincia di Pistoia, in un contesto caratterizzato dall'invecchiamento della popolazione, dalla crescita delle situazioni di non autosufficienza e dall'emergere di bisogni complessi che coinvolgono persone con disabilità, minori, famiglie fragili e popolazione anziana.

- **Disabilità e inclusione:** nella Zona Pistoiese il numero di persone con disabilità tra 0 e 64 anni prese in carico dai servizi sociali raggiunge 13,2 utenti ogni 1.000 residenti, un valore superiore ai livelli medi regionali e aziendali. Gli alunni con disabilità rappresentano il 4,9% degli iscritti nella scuola primaria e secondaria di primo grado, quota superiore alla media toscana che conferma la crescente esigenza di interventi di inclusione educativa. Anche la Valdinievole evidenzia un'importante attività di presa in carico, con 1.098 persone con disabilità seguite dai servizi territoriali e 86 utenti inseriti nei centri diurni nel 2024. Il percorso partecipativo realizzato dalla SDS Valdinievole individua come priorità il rafforzamento del *dopo di noi*, dell'autonomia abitativa, dell'inclusione scolastica, dell'inserimento lavorativo e dell'abitare supportato.
- **Invecchiamento e non autosufficienza:** l'invecchiamento rappresenta una delle trasformazioni strutturali più rilevanti del territorio. Secondo l'Osservatorio Sociale Regionale della Toscana, la popolazione con oltre 74 anni rappresenta il 15% dei residenti dell'area pistoiese, un valore superiore alla media regionale (14,6%). I dati territoriali confermano la crescente pressione sui servizi. Nella Zona Pistoiese nel 2024 risultano assistiti 551 anziani in RSA e 1.171 al domicilio, mentre i centri diurni accolgono 195 utenti. In Valdinievole, nel 2025, 528 anziani non autosufficienti risultano in carico ai percorsi PAP/ UVM e la quota di anziani che usufruisce delle cure domiciliari registra una significativa crescita, passando dall'11,7% del 2020 al 20,4% del 2024. L'Osservatorio evidenzia inoltre come l'invecchiamento della popolazione sia associato alla crescente diffusione di patologie croniche e neurodegenerative e alla necessità di rafforzare l'assistenza domiciliare, la telemedicina e i servizi territoriali, soprattutto nelle aree montane.
- **Salute mentale e dipendenze:** uno degli aspetti più critici riguarda il benessere psicologico della popolazione. Nella Zona Pistoiese il 9,6% dei residenti utilizza farmaci antidepressivi, il valore più elevato dell'AUSL Toscana Centro. Parallelamente, il sistema delle dipendenze segue oltre 1.000 utenti, di cui 563 per dipendenze da sostanze, 180 per alcol, 184 per tabagismo e 54 per gioco d'azzardo patologico. L'Osservatorio Sociale Regionale della Toscana individua la salute mentale come una delle principali criticità emergenti. Gli indicatori mostrano una presa in carico territoriale significativamente inferiore ai benchmark regionali, associata a un consumo elevato di antidepressivi e a criticità nella continuità assistenziale dopo il ricovero ospedaliero. Particolarmente preoccupante risulta il disagio giovanile, associato a problemi di salute mentale, isolamento sociale e dispersione scolastica.
- **Minori e famiglie:** i minori residenti nella Zona Pistoiese sono 23.896 (2024) e rappresentano circa il 14% della popolazione complessiva, mentre la copertura dei servizi educativi per la prima infanzia (0-3 anni) raggiunge il 44,5%, evidenziando una dotazione di servizi relativamente elevata nel contesto regionale.

Permangono tuttavia situazioni di vulnerabilità che richiedono interventi di tutela e protezione. Nel 2024, infatti, 42 minori risultano inseriti in affidamento familiare, corrispondenti a un tasso di 1,7 per 1.000 residenti di età 0-17 anni, mentre 49 minori sono accolti in strutture residenziali socio-educative (*Piano Integrato di Salute 2024-2026 della Società della Salute Pistoiese*). Nello stesso anno, la Valdinievole presenta un tasso di affidamento familiare più elevato, pari a 2 per 1.000 minori, ma un numero inferiore di inserimenti in strutture residenziali (27 minori), evidenziando una maggiore incidenza del ricorso all'affidamento familiare rispetto all'accoglienza in comunità (*Piano Integrato di Salute 2026 della Società della Salute della Valdinievole*). Sempre con riferimento al 2024, gli episodi dichiarati di bullismo e cyberbullismo coinvolgono il 18,4% degli adolescenti, mentre la partecipazione ad associazioni si attesta al 18,6%, segnalando la compresenza di fattori di rischio e opportunità di inclusione sociale. In questo contesto assume particolare rilevanza l'esperienza della Comunità Educante della Valdinievole, individuata dall'Osservatorio regionale tra le buone pratiche territoriali: il progetto ha coinvolto annualmente tra 400 e 500 bambini e ragazzi attraverso attività educative, di sostegno allo studio e di animazione territoriale, contribuendo a prevenire situazioni di disagio e marginalità giovanile (*IX Rapporto su Povertà e Inclusione Sociale della Regione Toscana*).

- **Accessibilità ai servizi sanitari:** l'inclusione sociale è strettamente collegata alla capacità di accesso ai servizi sanitari. Alcuni indicatori del BES Toscana 2025 ovvero il rapporto *Il Benessere Equo e Sostenibile dei Territori* evidenziano criticità strutturali per la provincia di Pistoia. Nel 2022 i posti letto ospedalieri erano pari a 22,8 ogni 10.000 abitanti, contro 31,4 della Toscana e 33,3 dell'Italia. Analogamente, i medici specialisti disponibili sono 24,4 ogni 10.000 abitanti, a fronte di 37,8 a livello regionale e 34,1 a livello nazionale. Il dato segnala una minore dotazione di risorse sanitarie rispetto ai contesti di riferimento. Un elemento positivo è invece rappresentato dalla mobilità sanitaria: l'emigrazione ospedaliera fuori regione interessa il 5,3% dei pazienti, un valore inferiore rispetto alla Toscana (6,8%) e all'Italia (8,6%).
- **Prevenzione e fragilità sanitarie:** tra le criticità del territorio legate alla salute emerge anche la prevenzione. L'adesione allo screening coloretale si ferma al 38,7%, molto distante dal target regionale del 70%, mentre la partecipazione allo screening mammografico raggiunge il 75,3%, superiore alla media regionale ma ancora sotto l'obiettivo dell'80%. Gli operatori segnalano inoltre particolari difficoltà nel coinvolgimento delle popolazioni più fragili e dei cittadini stranieri nei percorsi di prevenzione.

Sebbene nel complesso il territorio provinciale possa contare su una rete diffusa di servizi sociali, sanitari e educativi, la capacità di risposta del sistema è messa alla prova da dinamiche demografiche e sanitarie sempre più complesse. L'invecchiamento della popolazione, la diffusione delle patologie croniche e neurodegenerative, le

problematiche connesse alla salute mentale e la crescente richiesta di assistenza domiciliare stanno infatti aumentando la pressione sui servizi, con il rischio di accentuare le difficoltà di accesso e di presa in carico per le fasce più fragili della popolazione.

5. Ambiente e clima

Patrimonio naturale e biodiversità

La provincia di Pistoia dispone di un patrimonio naturale di particolare rilievo, la superficie boschiva copre circa 964 km², interessando una quota significativa del territorio provinciale e contribuendo alla conservazione della biodiversità, alla stabilità idrogeologica e alla mitigazione degli effetti del cambiamento climatico.

Il sistema delle aree protette risulta ampio e diversificato. Nel territorio provinciale sono presenti quattro Riserve Naturali Statali (Abetone, Acquerino, Campolino e Pian degli Ontani), la Riserva Naturale Regionale del Padule di Fucecchio e due Aree Naturali Protette di Interesse Locale (Bosco della Magia e La Querciola). A queste si aggiungono undici siti appartenenti alla rete Natura 2000, tra cui il Padule di Fucecchio, l'area Tre Limentre-Reno, l'Alta Valle del Torrente Pescia e le Zone Calcaree della Val di Lima e del Balzo Nero.

Particolarmente significativa è anche la presenza dell'Oasi Dynamo, affiliata WWF, che con oltre 1.000 ettari costituisce una delle principali esperienze di conservazione ambientale dell'Appennino toscano e rappresenta un importante laboratorio di educazione ambientale e turismo sostenibile.

Sostenibilità ambientale e gestione delle risorse

Gli indicatori ambientali riportati nel rapporto *Il Benessere Equo e Sostenibile dei Territori* del 2025 evidenziano un quadro caratterizzato da elementi di forza e da alcune criticità che richiedono attenzione. Tra gli aspetti più rilevanti emerge il livello di suolo impermeabilizzato, pari al 10,26% nel 2023, significativamente superiore sia alla media toscana (6,19%) sia a quella nazionale (7,16%). Il dato riflette la forte urbanizzazione della pianura pistoiense e della Valdinievole e rappresenta un fattore di vulnerabilità rispetto ai fenomeni di dissesto idrogeologico e agli effetti degli eventi climatici estremi. Anche la dispersione della rete idrica risulta elevata (41,4%), seppure sostanzialmente in linea con il dato regionale (40,9%) e leggermente inferiore alla media nazionale (42,4%).

Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, secondo i dati del 2023, la provincia produce 523 kg di rifiuti urbani per abitante all'anno, un quantitativo inferiore alla media regionale (586 kg) ma superiore

al dato nazionale (496 kg). La raccolta differenziata raggiunge il 63,2%, collocandosi poco al di sotto dei valori medi della Toscana e dell'Italia (66,6%).

Più marcata appare la distanza dagli standard regionali sul fronte energetico. La quota di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili si ferma infatti al 14,7%, contro il 40,8% della Toscana e il 36,9% dell'Italia. Anche la disponibilità di verde urbano risulta inferiore ai valori di riferimento. Con 21,5 m² per abitante, la provincia si colloca al di sotto sia della media regionale (25,1 m²) sia di quella nazionale (33,3 m²).

Nel complesso, la provincia di Pistoia può contare su un patrimonio naturale di elevato valore e su importanti risorse ambientali. Tuttavia, gli indicatori evidenziano alcune criticità legate al consumo di suolo, alla limitata diffusione delle energie rinnovabili e alla disponibilità di verde urbano.

6. Educazione e formazione

Scuola

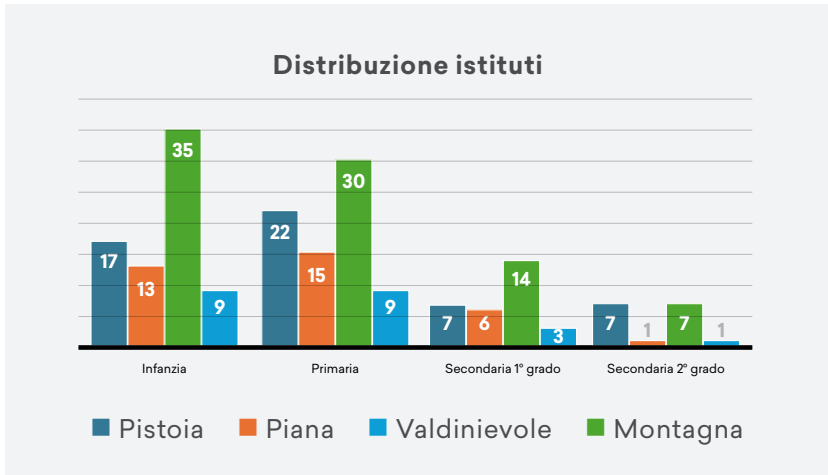
La provincia di Pistoia dispone di una rete scolastica articolata composta da 196 istituti pubblici, distribuiti tra scuole dell'infanzia (74), scuole primarie (76), scuole secondarie di primo grado (30) e scuole secondarie di secondo grado (16). La maggiore diffusione delle scuole dell'infanzia e primarie, che rappresentano oltre i tre quarti dell'offerta complessiva, garantisce una buona copertura territoriale dei servizi educativi di base anche nei comuni di dimensioni più contenute e nelle aree montane.

	Infanzia (3/5 anni)	Primaria	Secondaria di 1° grado	Secondaria di 2° grado	Totale
Abetone Cutigliano	3	3	1		7
Agliaia	3	4	1	1	9
Buggiano	2	1	1		4
Chiesina Uzzanese	1	1	1		3
Lamporecchio	3	1	1		5
Larciano	1	1	1		3
Marliana	1	1			2
Massa e Cozzile	3	3	1		7
Monsummano Terme	5	7	2	1	15
Montale	2	3	1		6
Montecatini Terme	7	5	1	2	15
Pescia	6	5	3	4	18
Pieve a Nievole	3	2	1		6

Pistoia	17	22	7	7	53
Ponte Buggianese	3	2	1		6
Quarrata	6	6	2		14
Sambuca Pistoiese	1	1	1		3
San Marcello Piteglio	4	4	1	1	10
Serravalle Pistoiese	2	2	2		6
Uzzano	1	2	1		4
Totale per ordinamento	74	76	30	16	196

Fonte: *Unica scuola in chiaro* del Ministero dell'Istruzione

La distribuzione delle sedi scolastiche evidenzia una forte concentrazione nel comune capoluogo, dove si contano 53 istituti, pari a circa il 27% del totale provinciale. Pistoia conferma pertanto il proprio ruolo di principale polo educativo del territorio, soprattutto per l'istruzione secondaria. Un'offerta scolastica significativa è presente anche nei principali centri della Valdinievole, quali Pescia (18 istituti), Monsummano Terme (15), Montecatini Terme (15) e Quarrata (14), che svolgono una funzione di servizio per i comuni limitrofi. L'offerta di istruzione secondaria di secondo grado risulta particolarmente concentrata nei maggiori centri urbani. Dei 16 istituti superiori presenti in provincia, ben 7 si trovano nel comune di Pistoia, mentre Pescia ne ospita 4, Montecatini Terme 2 e Agliana, Monsummano Terme e San Marcello Piteglio uno ciascuno.



Questa distribuzione contribuisce a spiegare la capacità attrattiva del sistema scolastico provinciale, soprattutto nell'istruzione superiore, come evidenziato dal numero di studenti frequentanti superiore a quello dei residenti nella fascia di età corrispondente.

Ordine scolastico	Frequentanti	Residenti
Primaria (6-10 anni)	11.341	11.291
Secondaria di 1° grado (11-13 anni)	7.761	7.660
Secondaria di 2° grado (14-18 anni)	13.609	12.953
Totale	32.711	31.904

Fonte: Osservatorio Scolastico Regionale a.s 2024/2025

I dati relativi alla popolazione scolastica evidenziano una sostanziale corrispondenza tra studenti frequentanti e residenti nei percorsi dell’istruzione obbligatoria. Nella scuola primaria si registrano 11.341 alunni frequentanti a fronte di 11.291 residenti nella fascia 6-10 anni, mentre nella scuola secondaria di primo grado gli iscritti sono 7.761 rispetto a 7.660 residenti. Lo scarto risulta più marcato nella scuola secondaria di secondo grado, dove gli studenti frequentanti sono 13.609 contro 12.953 residenti nella fascia 14-18 anni, con un saldo positivo di 656 unità. Complessivamente, gli studenti iscritti nelle scuole della provincia sono 32.711, a fronte di 31.904 residenti nelle corrispondenti classi d’età.

Sul piano dell’inclusione, nel 2024 gli edifici scolastici accessibili rappresentano il 40,4% del totale provinciale (fonte Rapporto Bes dei Territori - Toscana 2024), una quota sostanzialmente allineata alla media nazionale (40,5%) ma leggermente inferiore a quella regionale (42,2%). Il dato suggerisce l’opportunità di proseguire gli interventi di adeguamento delle strutture scolastiche, al fine di migliorare l’accessibilità e garantire pari opportunità di accesso ai servizi educativi.

Risultati educativi

L’analisi dei risultati educativi restituisce un quadro complessivamente positivo per la provincia di Pistoia, caratterizzato da livelli di apprendimento e di partecipazione scolastica generalmente soddisfacenti, ma anche dalla persistenza di alcuni elementi di fragilità legati alla regolarità dei percorsi formativi, in particolare nella scuola secondaria di secondo grado, ai livelli di istruzione della popolazione adulta e alla transizione verso i percorsi universitari.

Sul piano del rendimento scolastico, gli studenti pistoiesi conseguono risultati mediamente buoni. Nell’anno scolastico 2024/2025 il voto medio all’esame di Stato è pari a 77,07/100, mentre il voto medio all’esame conclusivo del primo ciclo raggiunge 7,70/10. In entrambi i casi emerge una differenza di genere a favore delle studentesse, che ottengono risultati superiori sia alla scuola secondaria di primo grado (7,86 contro 7,56 dei maschi) sia al diploma (78,72 contro 75,26). Il dato conferma una tendenza ormai consolidata che vede le ragazze raggiungere mediamente livelli di successo scolastico più elevati.

Indicatore	Totale	Maschi	Femmine	Media toscana
Voto medio diploma	77,07	75,26	78,72	77,65
Voto medio terza media	7,70	7,56	7,86	77,76

Fonte: Osservatorio Scolastico Regionale a.s 2024/2025

Accanto ai buoni livelli di apprendimento emergono tuttavia elementi di fragilità legati alla continuità dei percorsi scolastici. Il fenomeno del ritardo scolastico interessa infatti quote molto diverse di studenti a seconda dell'ordine di scuola. Nella scuola primaria gli alunni in ritardo sono 273, pari al 2,41% del totale, mentre nella scuola secondaria di primo grado salgono a 535 (6,89%). La situazione risulta significativamente più critica nella scuola secondaria di secondo grado, dove gli studenti in ritardo raggiungono le 3.230 unità, corrispondenti al 23,79% degli iscritti. Ciò significa che quasi un ragazzo su quattro delle scuole superiori si trova in una condizione di ritardo rispetto al percorso scolastico ordinario. Il confronto con la Toscana evidenzia un quadro differenziato. Nella scuola primaria la quota di studenti in ritardo risulta inferiore alla media regionale (2,41% contro 2,92%), così come nella scuola secondaria di primo grado (6,89% contro 7,68%). Nella scuola secondaria di secondo grado, invece, il fenomeno appare più accentuato: il 23,79% degli studenti delle scuole superiori della provincia si trova in ritardo nel percorso scolastico, a fronte del 19,20% registrato a livello regionale. Pur in presenza di buoni risultati negli apprendimenti, questo dato suggerisce l'esistenza di maggiori difficoltà nella regolarità dei percorsi formativi durante gli anni delle scuole superiori, fase in cui tendono a concentrarsi le principali criticità del sistema educativo provinciale.

Ordine scolastico	Provincia di Pistoia	Toscana	Differenza (punti %)
Scuola primaria	2,41%	2,92%	-0,51
Scuola secondaria di 1° grado	6,89%	7,68%	-0,79
Scuola secondaria di 2° grado	23,79%	19,20%	4,59

Fonte: Osservatorio Scolastico Regionale a.s 2024/2025

Un elemento positivo riguarda invece l'abbandono scolastico precoce. Nel 2024 la quota di giovani tra 18 e 24 anni che hanno conseguito al massimo la licenza media e non sono inseriti in percorsi di istruzione o formazione si attesta all'8,7%, un valore leggermente inferiore sia alla media toscana (8,8%) sia a quella nazionale (9,8%). Il dato risulta inoltre in linea con il target fissato dall'Unione europea per il 2030 (inferiore al 9%), evidenziando una buona capacità del sistema educativo territoriale di contrastare la dispersione scolastica.

Territorio	Abbandono scolastico (2024)
Pistoia	8,70%
Toscana	8,80%
Italia	9,80%

Fonte: Rapporto Bes dei Territori - Toscana 2024

Anche l'indicatore relativo ai giovani NEET presenta valori relativamente favorevoli. Nel 2024 la quota di giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e non partecipano ad attività formative è pari al 10,7%, leggermente inferiore alla media regionale (11%) e significativamente inferiore a quella nazionale (15,2%).

L'analisi degli indicatori BES 2024 relativi alla povertà educativa restituisce però un quadro più articolato. Sul versante dell'istruzione prescolare, la partecipazione al sistema educativo dei bambini tra 4 e 5 anni raggiunge il 94,8%, in linea con Toscana (95%) e Italia (94,7%). Più contenuta risulta invece la quota di bambini che usufruiscono dei servizi comunali per la prima infanzia (22%), inferiore alla media regionale (28,4%) pur restando superiore a quella nazionale (16,8%). Questo dato suggerisce un utilizzo dei servizi educativi 0-3 anni meno diffuso rispetto al contesto toscano.

Gli indicatori BES 2024 relativi al capitale umano mettono in evidenza una criticità strutturale. Tra i 25 e i 39 anni la quota di persone in possesso di un titolo terziario raggiunge il 26,1%, valore inferiore sia alla media regionale (32,6%) sia a quella nazionale (30,9%). Analogamente, solo il 60,1% della popolazione tra 25 e 64 anni possiede almeno un diploma di scuola secondaria superiore, contro il 67,6% della Toscana. Tali dati evidenziano un livello di istruzione della popolazione residente inferiore rispetto ai principali contesti di riferimento e rappresentano uno degli elementi di maggiore debolezza del sistema formativo provinciale. La minore diffusione dei titoli di istruzione superiore trova conferma anche nel tasso di passaggio all'università, pari al 51,9%, inferiore alla media regionale (55,1%). Tale dato potrebbe suggerire l'opportunità di rafforzare e diversificare l'offerta di formazione terziaria presente sul territorio, anche attraverso percorsi a elevata specializzazione tecnica e professionalizzante coerenti con i fabbisogni espressi dal sistema economico locale.

Più incoraggiante appare invece il dato relativo alla formazione permanente degli adulti. La partecipazione alla formazione continua raggiunge l'11,8%, valore leggermente superiore sia alla Toscana (11,6%) sia all'Italia (10,4%), confermando una propensione agli studi universitari meno accentuata rispetto al contesto toscano.

Sul piano delle competenze di base, i risultati appaiono complessivamente migliori rispetto ai riferimenti regionali e nazionali. Gli studenti con competenze numeriche non adeguate al termine della scuola secondaria di primo grado sono il 37,2%, contro il 38,4% della Toscana e il 44% dell'Italia. Analogamente, le competenze alfabetiche non adeguate coinvolgono il 37,4% degli studenti, valore inferiore sia alla Toscana (38,4%) sia all'Italia (39,9%). Pur

evidenziando margini di miglioramento, questi indicatori suggeriscono una buona efficacia del sistema scolastico provinciale nel garantire l'acquisizione delle competenze fondamentali.

Nel complesso, il sistema educativo della provincia di Pistoia evidenzia risultati generalmente positivi in termini di successo scolastico, contenimento dell'abbandono e acquisizione delle competenze di base. Permangono tuttavia alcune criticità che richiedono particolare attenzione. In primo luogo, il fenomeno del ritardo scolastico nella scuola secondaria di secondo grado assume dimensioni rilevanti, coinvolgendo quasi un quarto degli studenti e facendo registrare un'incidenza superiore alla media regionale. Tale dato suggerisce la presenza di difficoltà che tendono a concentrarsi nella fase conclusiva del percorso scolastico, con possibili ripercussioni sul completamento degli studi e sulle successive scelte formative e professionali. A ciò si aggiungono livelli di istruzione della popolazione adulta inferiori rispetto ai riferimenti regionali, in particolare per quanto riguarda il possesso di titoli secondari superiori e universitari.

Formazione extra scolastica

L'offerta formativa presente nella provincia di Pistoia si caratterizza per una buona articolazione tra percorsi di specializzazione tecnica e opportunità di apprendimento permanente. In particolare, i corsi ITS Prime nei settori ferroviario, meccatronico e industriale rappresentano un'importante risposta alla domanda di competenze tecniche avanzate proveniente dal sistema produttivo locale e regionale, contribuendo a rafforzare il collegamento tra formazione e mercato del lavoro. Parallelamente, l'attività del Centro Provinciale per l'Istruzione degli Adulti 1 Pistoia, con sedi a Pistoia e Montecatini Terme, svolge una funzione strategica nell'ambito dell'inclusione sociale e dell'aggiornamento delle competenze degli adulti, favorendo sia l'integrazione linguistica dei cittadini stranieri sia il recupero dei percorsi scolastici e formativi interrotti. Nel complesso, il sistema appare orientato a sostenere sia l'occupabilità dei giovani sia i processi di apprendimento lungo tutto l'arco della vita.

Università

Sul fronte universitario, la provincia dispone di un'offerta formativa concentrata prevalentemente nell'area sociosanitaria, grazie alla presenza del Polo Universitario di Pistoia e dei corsi di laurea in Infermieristica e Fisioterapia dell'Università di Firenze, oltre ai percorsi per Operatore Socio Sanitario promossi dall'Azienda USL Toscana Centro. Tale specializzazione risponde ai crescenti fabbisogni professionali del settore sanitario e sociosanitario.

Gli indicatori relativi al capitale umano evidenziano tuttavia una diffusione dell'istruzione universitaria ancora inferiore ai livelli regionali. Come evidenziato nel paragrafo dedicato ai risultati educativi, la diffusione dell'istruzione terziaria e la prosecuzione degli studi

universitari risultano inferiori ai livelli regionali. In questo contesto assume particolare rilievo il tema della capacità del territorio di trattenere capitale umano qualificato che appare ancora limitata. L'indicatore BES relativo alla mobilità dei laureati italiani tra 25 e 39 anni registra infatti nel 2023 un saldo pari a -6,5 per mille laureati residenti, valore che esprime la perdita netta di 6,5 giovani laureati ogni 1.000 residenti con titolo universitario della stessa fascia d'età, a seguito dei trasferimenti di residenza. Non si tratta quindi di una percentuale di laureati che lascia il territorio, ma di un saldo migratorio netto negativo.

Il confronto con i livelli territoriali superiori evidenzia una situazione meno favorevole per la provincia: la Toscana presenta infatti un saldo leggermente positivo (+0,3‰), mentre il dato nazionale si attesta a -6,2‰. Sebbene il fenomeno della mobilità dei giovani laureati interessi molte aree del Paese, Pistoia mostra difficoltà nel trattenere capitale umano qualificato. Le province caratterizzate dalla presenza di consolidati poli universitari presentano per lo più risultati migliori: Firenze registra un saldo positivo pari a +12,9‰ e Pisa a +10,1‰, mentre Lucca mostra una situazione sostanzialmente equilibrata (-0,4‰). Anche Siena, pur ospitando una storica sede universitaria, evidenzia un saldo negativo (-11,2‰), segno che la presenza di istituzioni accademiche non sempre si traduce automaticamente in una capacità di trattenere i laureati sul territorio. Questi dati suggeriscono l'opportunità di rafforzare ulteriormente il raccordo tra alta formazione, ricerca, innovazione e sistema produttivo locale, al fine di creare maggiori opportunità professionali e trattenere sul territorio una quota più elevata di capitale umano qualificato.

7. Uno sguardo di sintesi

Nel complesso, i dati restituiscono l'immagine di un territorio di città e provincia intermedia ricco di risorse ma attraversato da trasformazioni profonde, che ne stanno modificando progressivamente gli equilibri demografici, sociali ed economici. La provincia dispone di un patrimonio significativo di capitale sociale, cultura, capacità imprenditoriale e qualità del sistema educativo: elementi che rappresentano una base importante sulla quale costruire politiche di sviluppo e di coesione, valorizzando proprio quei punti di forza. Allo stesso tempo, emergono alcune fragilità strutturali che interrogano direttamente la capacità del territorio di mantenersi attrattivo, vitale e inclusivo nel medio e lungo periodo.

L'invecchiamento significativo della popolazione e la progressiva riduzione del peso delle giovani generazioni costituiscono una delle trasformazioni più rilevanti. A ciò si aggiunge una persistente difficoltà nel trattenere capitale umano qualificato, che rinvia non soltanto alla capacità di formare competenze, ma anche alla possibilità di offrire condizioni di lavoro, servizi, relazioni e qualità della vita tali da consentire ai giovani di immaginare e costruire qui il proprio

futuro, magari anche se provenienti da altri territori. Il mercato del lavoro mostra segnali di miglioramento, ma permangono divari di genere, livelli di partecipazione inferiori alla media regionale e retribuzioni relativamente contenute che costituiscono fattori importanti per “leggere” il fenomeno. Il sistema produttivo è diffuso e vitale, ma resta fortemente caratterizzato dalla presenza di piccole e microimprese e da settori tradizionali, con margini significativi di crescita sul versante dell’innovazione, della qualificazione professionale e delle attività a maggiore valore aggiunto.

Sul piano sociale, l’invecchiamento, la non autosufficienza, le fragilità economiche e i bisogni legati alla salute mentale esercitano una pressione crescente sui sistemi di welfare, specialmente nei territori più periferici della provincia. Parallelamente, la transizione ambientale evidenzia criticità che riguardano il consumo di suolo, la diffusione delle energie rinnovabili, la gestione delle risorse e la qualità degli spazi di vita. In questo quadro, la Fondazione può portare un proprio contributo, sostenendo sperimentazioni, favorendo connessioni tra soggetti e accompagnando processi capaci di produrre effetti nel tempo. **Non si tratta, tuttavia, di problemi ai quali un singolo soggetto possa dare risposta da solo:** richiedono politiche coerenti, cooperazione istituzionale, capacità delle comunità e continuità degli interventi.

Ne emerge una priorità trasversale: **rafforzare la capacità del territorio di trattenere e attrarre persone, competenze, relazioni e opportunità**, mettendo maggiormente in connessione formazione, innovazione, qualità dell’abitare e sistemi di welfare. Si tratta di una sfida complessa, che richiede tempi lunghi, responsabilità condivise e il concorso di una pluralità di soggetti pubblici, privati e sociali.

An aerial photograph of a historic Italian city, likely Rome, with a dense cluster of buildings and a prominent dome in the upper right. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue filter. White text is centered on the right side of the image.

Parte 3

DALLA MISSIONE ALLA VISIONE

La missione della Fondazione definisce il fine ultimo della sua azione; la visione individua invece il modo in cui tale missione viene interpretata alla luce delle trasformazioni che interessano il territorio e delle sfide che ne caratterizzeranno l'evoluzione nel prossimo triennio.

Il percorso delineato nel presente Documento non nasce esclusivamente da un esercizio di pianificazione, ma si fonda sul lavoro di ascolto, accompagnamento e supporto al territorio che la Fondazione ha sviluppato negli ultimi anni. L'azione svolta ha consentito di consolidare una conoscenza approfondita delle dinamiche locali e delle differenti esigenze espresse dalle diverse aree della provincia, perseguendo costantemente un equilibrio tra la Piana pistoiese, la Montagna Pistoiese e la Valdinievole. Attraverso il dialogo, la Fondazione ha progressivamente maturato una visione integrata, fondata sulla valorizzazione delle specificità dei singoli contesti e sulla costruzione di opportunità condivise di crescita.

La comunità locale si trova oggi ad affrontare cambiamenti che coinvolgono contemporaneamente la dimensione sociale, educativa, culturale, economica e demografica. A bisogni consolidati, che continuano a richiedere risposte stabili e strutturate, si affiancano nuove fragilità, nuove opportunità e nuove domande di sviluppo che impongono capacità di innovazione, sperimentazione e adattamento.

In questo contesto, la Fondazione ritiene che il proprio ruolo non possa limitarsi al sostegno delle attività esistenti, pur essenziale per garantire la vitalità del tessuto territoriale. La sfida del prossimo triennio consiste nel coniugare la tutela e il rafforzamento del patrimonio sociale, culturale e istituzionale costruito nel tempo con la capacità di promuovere nuove progettualità, intercettare bisogni emergenti e accompagnare processi di trasformazione in grado di generare valore durevole per la comunità.

La visione che orienta il presente Documento Programmatico Triennale si fonda pertanto su tre direttrici complementari. La prima consiste nel **supportare** le energie e le progettualità che già rappresentano punti di riferimento per il territorio, contribuendo alla loro stabilità e al loro sviluppo. La seconda consiste **nell'attivare nuove iniziative**, promuovendo innovazione, sperimentazione e collaborazione tra soggetti diversi per rispondere a bisogni emergenti o affrontare in modo nuovo sfide già conosciute. La terza consiste nel **pianificare processi di cambiamento** di più ampia portata, capaci di incidere nel medio e lungo periodo sulle condizioni di sviluppo della comunità e sulla qualità della vita del territorio.

La disponibilità di risorse ordinarie e la presenza di alcune opportunità straordinarie consentono alla Fondazione di affrontare questa fase con un livello di ambizione particolarmente significativo. L'obiettivo non è tuttavia quello di ampliare indiscriminatamente il numero degli interventi, bensì di costruire un quadro programmatico capace di combinare continuità, innovazione e visione strategica, concentrando le risorse nei contesti in cui esse possano generare il maggiore valore collettivo.

Per dare concreta attuazione a tale visione, la Fondazione intende articolare la propria azione attraverso differenti livelli progettuali, destinati a rispondere a bisogni e orizzonti temporali diversi ma tra loro complementari. Accanto a **interventi di rilevanza strategica** per l'intero territorio troveranno spazio **programmi sviluppati in partenariato** con soggetti qualificati e **strumenti finalizzati ad attivare**, accompagnare e valorizzare le progettualità diffuse della comunità locale. Tali livelli progettuali non rappresentano ambiti di intervento autonomi, ma le modalità operative attraverso cui la Fondazione intende perseguire gli obiettivi individuati nei settori scelti per il triennio.

1. Assi strategici: formare, abitare, innovare

La visione delineata nel presente Documento Programmatico Triennale richiede una chiave interpretativa capace di orientare in modo unitario l'azione della Fondazione nei diversi settori di intervento e nei differenti livelli progettuali attraverso i quali essa si realizzerà.

I bisogni del territorio, infatti, non si distribuiscono secondo i confini delle categorie amministrative o dei settori previsti dalla normativa. Le principali sfide che interessano la comunità locale attraversano contemporaneamente istruzione, welfare, cultura, sviluppo economico, ambiente, salute e qualità della vita, richiedendo approcci integrati e una visione complessiva dei processi di cambiamento.

Per questa ragione, la Fondazione individua tre assi strategici destinati a orientare l'intero programma di mandato: **Formare, Abitare e Innovare**. Essi non rappresentano ulteriori settori di intervento né costituiscono ambiti autonomi di programmazione. I settori individuati nel successivo capitolo continuano infatti a rappresentare il quadro di riferimento attraverso cui organizzare e realizzare gli interventi; gli assi strategici operano invece come chiave interpretativa trasversale, finalizzata a costruire connessioni tra ambiti diversi e a orientare l'azione verso obiettivi comuni di sviluppo.

I tre assi intendono rendere visibile una direzione comune fra interventi che possono ricadere in settori diversi e consentono di interrogarsi non tanto su cosa finanziare, quanto sul cambiamento che si intende contribuire a generare. In questa prospettiva, ogni iniziativa di particolare rilevanza dovrà essere ricondotta a uno dei tre assi strategici prevalenti, esplicitando il contributo atteso agli obiettivi di sviluppo che essi perseguono.

Gli assi sono inoltre profondamente interdipendenti. La possibilità per le persone di costruire il proprio futuro dipende dalla qualità dei luoghi nei quali vivono e dalle opportunità che essi offrono; la capacità di abitare un territorio è strettamente connessa alla presenza di relazioni, servizi, conoscenza e prospettive di sviluppo; l'innovazione,

infine, richiede competenze, comunità e organizzazioni capaci di apprendere, collaborare e adattarsi al cambiamento. Per questo motivo la Fondazione privilegerà interventi capaci di generare effetti convergenti su più dimensioni, contribuendo simultaneamente alla crescita del capitale umano, alla qualità dei luoghi e alla capacità del territorio di affrontare le trasformazioni future.

1.1 **FORMARE – Costruire il proprio futuro attraverso la conoscenza**

Formare significa assumere il capitale umano come una delle principali condizioni dello sviluppo locale. La diagnosi mostra un divario significativo nei livelli di istruzione, una difficoltà a trattenere giovani qualificati e tensioni nel mercato del lavoro che colpiscono soprattutto le generazioni più giovani. Le tendenze demografiche hanno reso evidente, pienamente, la sfida dell'invecchiamento, senza precedenti nella storia recente: non consiste soltanto nell'aumento del peso della popolazione anziana, ma nella progressiva contrazione numerica e relativa delle nuove generazioni.

La Fondazione sceglie quindi di considerare formazione e conoscenza non come un singolo settore, ma come un investimento trasversale.

L'azione parte dall'infanzia e dalla scuola, perché le disuguaglianze si producono molto prima dell'ingresso nel lavoro. Prosegue con l'orientamento, la formazione tecnica e superiore, l'impulso al sistema degli ITS, l'impegno per la qualità delle scuole, l'insediamento dell'università e il collegamento con le imprese. Ma formare riguarda anche gli adulti, le organizzazioni del Terzo Settore, la rete degli operatori culturali e le amministrazioni, perché la capacità di apprendere deve diventare una qualità diffusa del sistema territoriale.

Formare significa infine costruire competenze per le transizioni che stanno già modificando il territorio: digitale, intelligenza artificiale, cambiamento climatico, economia circolare, nuovi modelli di cura, gestione culturale e innovazione sociale.

1.2 **ABITARE – Costruire le condizioni per vivere, restare, tornare**

Abitare è molto più che avere una casa. È poter costruire e mantenere la propria vita in un territorio che offre relazioni, servizi, mobilità, cultura, salute, spazi pubblici e opportunità. In una provincia che invecchia, attraversata da differenze profonde tra Piana, Valdinievole e Montagna, la qualità dell'abitare diventa così una delle forme più concrete dell'uguaglianza – e, quando viene meno, della disuguaglianza. È anche una condizione decisiva dell'attrattività di un territorio: della sua capacità di trattenere persone, talenti, famiglie e nuove energie.

Abitare assume significati diversi nelle diverse stagioni della vita. Per i giovani e le famiglie vuol dire poter trovare una casa accessibile,

servizi educativi, mobilità e opportunità per immaginare qui il proprio futuro. Per le persone anziane significa poter restare autonome il più a lungo possibile, contando su reti di prossimità e di cura capaci anche di sostenere famiglie e caregiver di fronte alla crescita della non autosufficienza. Per le persone con disabilità significa poter partecipare pienamente alla vita sociale, culturale e educativa della comunità, attraverso contesti, servizi e opportunità progettati secondo principi di accessibilità, autonomia e inclusione. Per chi vive nelle aree interne significa non vedere trasformata la distanza in uno svantaggio inevitabile, ma mobilitare risorse, tecnologie e comunità per inventare nuove risposte. Per tutti significa vivere in luoghi culturalmente vivi, accessibili e sicuri, capaci di adattarsi a un clima che cambia e alle sue conseguenze: calore estremo, fragilità idrogeologica, scarsità d'acqua, qualità degli spazi verdi.

Il tema della casa assume una crescente rilevanza nelle politiche di coesione e di sviluppo territoriale. In questo quadro, le politiche pubbliche per la casa e le prospettive connesse a un nuovo *Piano Casa* richiedono un approccio integrato, capace di mobilitare patrimonio, risorse e competenze diverse. La Fondazione può contribuire a questo processo favorendo partenariati tra istituzioni, Terzo Settore e soggetti privati, sostenendo interventi sperimentali di abitare sociale e accompagnando soluzioni che integrino la dimensione abitativa con servizi di prossimità, inclusione e autonomia attraverso investimenti *mission related*.

Per questo abitare non coincide con una politica settoriale. Tiene insieme rigenerazione urbana e territoriale, infrastrutture civiche e culturali, welfare di prossimità, salute, mobilità, servizi montani, spazi verdi, housing e nuove forme di residenzialità. Il filo che unisce questi interventi è uno solo: **trasformare luoghi, servizi e relazioni in condizioni concrete di autonomia, permanenza e qualità della vita**. Perché un territorio è davvero abitabile quando consente alle persone non soltanto di restarvi, ma si apre alla possibilità di scegliere di viverci.

1.3 INNOVARE – Costruire il cambiamento

Innovare non significa inseguire la novità e non coincide con la sola tecnologia. Significa rendere persone, organizzazioni e istituzioni capaci di modificare le proprie risposte quando il contesto cambia, specialmente se ciò avviene molto velocemente. Per la provincia di Pistoia questa capacità è decisiva: riguarda i distretti produttivi e le loro relazioni; il sistema della cura posto davanti alle grandi sfide della prevenzione; la cultura, la scuola, il Terzo Settore, le amministrazioni, la montagna e la gestione delle trasformazioni ambientali. L'innovazione deve quindi includere anche adattamento climatico, uso efficiente delle risorse, nuove soluzioni energetiche e capacità dei sistemi locali di prevenire e gestire vulnerabilità crescenti.

La Fondazione può svolgere qui una funzione peculiare. La propria autonomia e continuità consentono di sostenere sperimentazioni, dare tempo ai processi, assumere un rischio iniziale e favorire

la collaborazione tra soggetti che hanno responsabilità diverse. Ma innovazione significa soprattutto costruire processi comuni non episodici: cabine di regia, tavoli stabili, co-programmazioni e co-progettazioni che non si esauriscono nel finanziamento di un singolo intervento, infrastrutture relazionali che permettono a istituzioni, Terzo Settore, scuole, imprese e soggetti culturali di riconoscere problemi comuni e assumere responsabilità condivise.

Questa funzione richiede *equilibrio*. La Fondazione non occupa lo spazio degli altri attori, ma rende possibile la cooperazione; non deve sostituire decisioni pubbliche, ma può aiutare a costruire basi conoscitive, sperimentazioni e alleanze che rendano quelle decisioni più consapevoli. Innovare significa anche accettare che non tutte le sperimentazioni funzionino e che il valore della Fondazione stia nella capacità di apprendere, correggere e, quando necessario, cambiare.

2. Settori di intervento

Il Documento Programmatico Triennale individua, ai sensi della normativa vigente, i settori rilevanti e gli altri settori ammessi nei quali la Fondazione concentrerà la propria attività nel periodo di riferimento. La loro selezione si fonda sull'esperienza maturata nel precedente ciclo programmatico, sulle prospettive di sviluppo del territorio e sulle priorità emerse nel percorso di definizione della strategia di mandato. I settori individuati rappresentano gli ambiti attraverso i quali la Fondazione intende tradurre in azione la propria visione, contribuendo agli assi strategici menzionati nel precedente capitolo **Formare, Abitare e Innovare** e perseguendo gli obiettivi di cambiamento ritenuti più rilevanti per la comunità provinciale. Essi costituiscono pertanto il quadro di riferimento entro cui si sviluppano la programmazione, l'attività progettuale e la valutazione degli impatti perseguiti nel triennio.

2.1 SETTORI RILEVANTI

Arte, attività e beni culturali

Il settore Arte, attività e beni culturali rappresenta uno degli ambiti attraverso i quali la Fondazione contribuisce alla costruzione dell'identità, della coesione e della capacità attrattiva del territorio. Nel corso degli ultimi anni la provincia ha consolidato un sistema culturale caratterizzato dalla presenza di istituzioni qualificate capaci di generare relazioni, partecipazione e riconoscibilità. La sfida nei prossimi anni sarà proseguire lungo questo percorso, rafforzando ulteriormente l'integrazione e la qualificazione del sistema culturale provinciale.

Il settore presidia la capacità di una comunità di produrre, valorizzare e trasmettere cultura. In questa prospettiva, la Fondazione assume come riferimenti strategici **l'attrattività culturale del territorio**, la **valorizzazione della diversità delle espressioni culturali** e la **crescita del senso di responsabilità delle comunità** nei confronti del patrimonio culturale comune. Tali obiettivi non rappresentano risultati attribuibili a singoli interventi, ma dimensioni attraverso cui leggere la vitalità culturale del territorio e la sua capacità di generare partecipazione, identità e sviluppo.

Educazione, istruzione e formazione

Il settore Educazione, istruzione e formazione assume una rilevanza strategica crescente in un territorio chiamato ad affrontare l'invecchiamento della popolazione, la riduzione delle giovani generazioni, i cambiamenti del mercato del lavoro e le profonde trasformazioni tecnologiche e sociali. Per la Fondazione, investire nel capitale umano significa intervenire su una delle principali condizioni che determinano le prospettive di sviluppo della comunità nel lungo periodo.

Il settore presidia la capacità del territorio di costruire opportunità per le persone e di trasformare conoscenza e competenze in sviluppo sociale, economico e civile. La Fondazione assume come riferimenti strategici **l'accesso alle opportunità educative, formative e lavorative**, la **qualità dell'incontro tra domanda e offerta di competenze** e la **crescita di una cittadinanza più consapevole e partecipe** della vita collettiva. Attraverso tali dimensioni è possibile osservare la capacità del territorio di offrire alle persone strumenti per orientare il proprio futuro e contribuire attivamente alla crescita della comunità.

Volontariato, filantropia e beneficenza

Il settore Volontariato, filantropia e beneficenza rappresenta uno degli strumenti fondamentali attraverso i quali la Fondazione contribuisce alla coesione sociale e alla qualità delle relazioni comunitarie. Le trasformazioni demografiche e sociali in atto evidenziano infatti la crescente importanza delle reti di prossimità, delle organizzazioni del Terzo Settore e delle forme di solidarietà diffuse nel garantire inclusione e sostegno alle persone più vulnerabili.

Il settore presidia la capacità della comunità di generare inclusione, autonomia e partecipazione. In questa prospettiva la Fondazione assume come riferimenti strategici **l'aumento delle opportunità di autonomia** delle persone, lo **sviluppo di nuovi modelli di vita indipendente** e la **crescita di comunità più attive e consapevoli**. Tali dimensioni consentono di osservare la qualità delle relazioni sociali e la capacità del territorio di valorizzare le persone come protagoniste della vita comunitaria e non soltanto come beneficiarie di interventi assistenziali.

Sviluppo locale e edilizia popolare locale

Il settore Sviluppo locale e edilizia popolare locale occupa una posizione particolare all'interno della programmazione della Fondazione. Esso rappresenta infatti l'ambito nel quale convergono le principali sfide di trasformazione del territorio e nel quale trovano collocazione i progetti strategici di maggiore rilevanza per il triennio. Gli anni precedenti hanno consentito di costruire conoscenze, partenariati e visioni condivise che oggi permettono di affrontare una fase più avanzata di progettazione e attuazione.

A differenza degli altri settori, che presidiano specifiche dimensioni del cambiamento, lo sviluppo locale opera come **ambito di integrazione delle strategie** della Fondazione. Gli obiettivi di **sperimentazione di modelli innovativi di sviluppo urbano e montano, rafforzamento delle infrastrutture materiali e immateriali e accrescimento dell'attrattività territoriale** rappresentano infatti condizioni abilitanti per il perseguimento degli obiettivi individuati negli altri settori. Cultura, educazione, welfare, salute, ambiente e ricerca trovano nel territorio il luogo nel quale i propri effetti si consolidano e producono trasformazioni durature. Per questa ragione il settore costituisce il principale spazio di convergenza delle progettualità strategiche della Fondazione.

2.2 ALTRI SETTORI AMMESSI

Salute pubblica

Il settore Salute pubblica assume una crescente rilevanza alla luce dell'evoluzione demografica della provincia, dell'aumento delle fragilità legate all'età e della necessità di rafforzare i sistemi territoriali di prevenzione, cura e assistenza. In questo ambito la Fondazione intende contribuire al miglioramento della qualità della vita delle persone e alla sostenibilità delle reti di cura.

Il settore presidia la capacità del territorio di promuovere salute e benessere nelle diverse fasi della vita. La Fondazione assume come riferimenti strategici il **miglioramento dell'esperienza di cura**, la **valorizzazione del ruolo degli operatori** e la **promozione della salute e del benessere della comunità**. Tali dimensioni consentono di osservare la qualità delle reti territoriali di assistenza e la capacità del sistema locale di rispondere in modo efficace, umano e sostenibile ai bisogni delle persone.

Ricerca scientifica e tecnologica

La capacità di comprendere le trasformazioni in atto e di costruire decisioni fondate sulla conoscenza rappresenta una condizione essenziale per lo sviluppo dei territori. La Fondazione considera pertanto la ricerca uno strumento trasversale di supporto alle proprie strategie e alla capacità della comunità di affrontare sfide sempre più complesse.

Il settore presidia la capacità del territorio di interpretare il cambiamento e di costruire risposte condivise ai problemi emergenti. La Fondazione assume come riferimenti strategici **l'accrescimento della consapevolezza collettiva sui temi ritenuti più rilevanti per il futuro della provincia** e la **costruzione di soluzioni condivise e sostenibili**. Tali dimensioni consentono di valutare la capacità della comunità di apprendere, elaborare conoscenza e trasformarla in decisioni e strategie di sviluppo.

Protezione e qualità ambientale

Le trasformazioni climatiche e ambientali rappresentano una delle principali sfide che interesseranno il territorio nel prossimo futuro. La Fondazione riconosce in questo settore un ambito strategico per la tutela delle risorse naturali e per l'accompagnamento delle transizioni che coinvolgono comunità, istituzioni e sistemi economici.

Il settore presidia la capacità del territorio di svilupparsi in modo sostenibile e resiliente. La Fondazione assume come riferimenti strategici la **sensibilizzazione verso i temi ambientali** per il miglioramento della sostenibilità ambientale e climatica e **l'accompagnamento dei percorsi di transizione**. Tali dimensioni consentono di osservare la capacità delle comunità locali di adattarsi ai cambiamenti in corso e di costruire modelli di sviluppo compatibili con la tutela del capitale naturale.

3. Il quadro degli impatti attesi

Gli obiettivi di impatto individuati per ciascun settore rappresentano le principali direzioni di cambiamento alle quali la Fondazione intende contribuire nel corso del triennio. Essi non costituiscono risultati direttamente attribuibili alla sola azione della Fondazione, ma descrivono alcune dimensioni strategiche dello sviluppo del territorio, il cui andamento dipende dal contributo congiunto di istituzioni, organizzazioni, imprese, comunità e cittadini.

Per questa ragione gli obiettivi di impatto assumono una duplice funzione. Da un lato orientano le scelte programmatiche della Fondazione, favorendo la coerenza tra visione, assi strategici, settori di intervento e progettualità. Dall'altro costituiscono uno strumento di osservazione dell'evoluzione del territorio, consentendo di monitorare nel tempo fenomeni ritenuti particolarmente rilevanti per il benessere e lo sviluppo della comunità provinciale.

L'analisi periodica di tali dimensioni permetterà alla Fondazione di valutare la coerenza delle proprie strategie rispetto ai cambiamenti in atto, individuare tempestivamente nuovi bisogni o opportunità emergenti e, ove necessario, aggiornare priorità, strumenti e modalità di intervento. In questa prospettiva, gli obiettivi di impatto non rappresentano soltanto una componente della programmazione, ma costituiscono uno dei principali riferimenti per l'apprendimento strategico e l'evoluzione dell'azione della Fondazione nel tempo.

A supporto di tale funzione, la Fondazione intende sviluppare un "Osservatorio" sul territorio e sulla società pistoiese, inteso come funzione interna di conoscenza al servizio dell'attività istituzionale e dei partenariati. In tal modo, saranno raccolti ed elaborati in modo continuativo dati e indicatori, anche disaggregati per Piana, Valdinievole e Montagna, e saranno rilevate condizioni, aspettative e forme di partecipazione della comunità da mettere a disposizione del territorio e dei suoi attori. Esso potrà costituire il riferimento per la definizione delle situazioni di partenza, per il monitoraggio degli obiettivi di impatto e per l'aggiornamento periodico della programmazione.

La definizione operativa dell'architettura di valutazione è pertanto demandata ai Documenti Programmatici Annuali, nei quali gli obiettivi di impatto vengono ulteriormente declinati attraverso strumenti di monitoraggio e modalità di osservazione coerenti con le priorità annuali, con gli interventi effettivamente realizzati e con le evidenze che emergono dall'attività di monitoraggio e valutazione. Tale impostazione consente di mantenere stabile il quadro strategico di riferimento, garantendo al tempo stesso la necessaria flessibilità nell'adattamento degli strumenti valutativi all'evoluzione del contesto territoriale, delle progettualità e dei bisogni della comunità.

Tab: Matrice di raccordo tra obiettivi di impatto e assi strategici

SETTORE	IMPATTO	FORMARE	ABITARE	INNOVARE
ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI	Rafforzamento dell'attrattività culturale del territorio	■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■
	Crescita di responsabilità verso il patrimonio culturale locale	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■
	Valorizzazione della diversità culturale	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	Accesso a opportunità educative, formative e lavorative	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■
	Incremento della corrispondenza tra domanda e offerta di competenze	■ ■ ■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■ ■
	Rafforzamento cittadinanza attiva e responsabilità sociale	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■
VOLONTARIATO, FILANTROPIA E BENEFICENZA	Aumento delle opportunità di autonomia	■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■
	Nuovi modelli di vita indipendente	■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■
	Rafforzamento cittadinanza attiva e responsabilità sociale	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■
SVILUPPO LOCALE E EDILIZIA POPOLARE LOCALE	Sviluppo di modelli innovativi di sviluppo urbano e montano	■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Rafforzamento delle infrastrutture materiali e immateriali	■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■
	Accrescimento dell'attrattività del territorio	■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■
SALUTE PUBBLICA	Miglioramento dell'esperienza di cura	■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■
	Valorizzazione del ruolo degli operatori	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
	Maggior sensibilità su prevenzione e benessere	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■
RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA	Consapevolezza collettiva sui temi strategici	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Soluzioni condivise e sostenibili	■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
PROTEZIONE E QUALITÀ AMBIENTALE	Sensibilizzazione verso i temi ambientali	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
	Nuovi percorsi di transizione	■ ■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■

An aerial photograph of a historic Italian city, likely Rome, showing a dense cluster of buildings with terracotta roofs. A large dome is visible in the upper right, and a bell tower is in the center. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

Parte 4

PATRIMONIO, RISORSE E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

1. Un obiettivo ambizioso: 50 milioni per la missione

Nel triennio di riferimento del presente Documento Programmatico Triennale, la Fondazione individua quale obiettivo programmatico la destinazione di complessivi **50 milioni di euro alle finalità istituzionali**, articolati nelle diverse annualità in funzione delle esigenze attuative e delle priorità individuate.

Si tratta di un obiettivo particolarmente significativo, coerente con la volontà della Fondazione di accompagnare alcuni processi di trasformazione di scala territoriale, sostenere programmi consolidati di interesse generale e, al tempo stesso, promuovere nuovi investimenti in ambito sociale, culturale, educativo e di sviluppo delle comunità. La consistenza delle risorse previste intende consentire alla Fondazione di cogliere opportunità strategiche che stanno emergendo sul territorio, favorendo la realizzazione di iniziative capaci di produrre effetti duraturi e di generare valore condiviso per le generazioni future.

Tale obiettivo trova fondamento sia nelle prospettive di redditività attualmente espresse dal patrimonio della Fondazione, sia nella solidità dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti, che consentono di affrontare il triennio con un adeguato livello di risorse a supporto della programmazione istituzionale.

Occorre tuttavia evidenziare come una quota delle risorse previste nel triennio sia destinata al finanziamento di iniziative e opportunità che presentano **carattere straordinario e non ricorrente**. Per tale motivo, il livello complessivo di intervento programmato non deve essere interpretato quale parametro automaticamente replicabile negli esercizi successivi, ma come l'espressione di una scelta strategica connessa alle specifiche condizioni che caratterizzano l'attuale fase programmatica: da un lato la presenza di progettualità territoriali di particolare rilevanza e potenziale impatto, dall'altro la capacità oggi espressa dal patrimonio della Fondazione di generare le risorse necessarie per sostenerle.

L'obiettivo programmatico di 50 milioni di euro **non costituisce inoltre un vincolo meccanico di spesa**, bensì una traiettoria di riferimento che orienta l'azione della Fondazione nel corso del triennio. La sua concreta articolazione nelle singole annualità sarà definita attraverso i Documenti Programmatici Annuali, tenendo conto dell'effettivo andamento della gestione patrimoniale, dell'avanzo conseguito, delle condizioni dei mercati finanziari, degli accantonamenti previsti dalla normativa e di quelli ritenuti opportuni in via prudenziale, degli impegni pluriennali assunti e della necessità di preservare e rafforzare la capacità di intervento futura della Fondazione.

In questa prospettiva, la programmazione erogativa non persegue la massimizzazione delle risorse impiegate nel breve periodo, ma la ricerca di un equilibrio tra ambizione e sostenibilità. L'obiettivo della

Fondazione è innalzare il livello di ambizione della propria missione, sostenendo investimenti e progettualità di rilevanza strategica per il territorio, senza compromettere le condizioni che consentiranno alle future generazioni di amministratori di disporre di analoga capacità di azione. Ciò implica la salvaguardia del patrimonio, il mantenimento di adeguati strumenti di stabilizzazione delle erogazioni e una gestione delle risorse che eviti di finanziare interventi ricorrenti attraverso disponibilità aventi carattere straordinario.

2. Sostenibilità, programmazione e livello erogativo

La determinazione delle risorse destinabili all'attività istituzionale si fonda sui principi contenuti nelle **Linee guida per la politica di erogazione sostenibile** adottate dalla Fondazione. Tali linee guida perseguono l'obiettivo di coniugare la capacità di risposta ai bisogni e alle opportunità del presente con la tutela della capacità di intervento delle generazioni future, evitando che livelli erogativi temporaneamente elevati producano effetti di compressione sulle possibilità di azione degli esercizi successivi.

A tal fine, la Fondazione adotta un approccio che integra una prospettiva di lungo periodo e una valutazione delle condizioni contingenti. Da un lato, viene stimato il livello di erogazione sostenibile nel tempo attraverso modelli quantitativi che tengono conto delle caratteristiche del patrimonio, dei rendimenti attesi e degli obiettivi di conservazione del capitale reale. Dall'altro, vengono analizzati i flussi attesi del triennio di programmazione e dell'esercizio di riferimento, sulla base delle informazioni disponibili e delle condizioni di mercato, riconoscendo un grado di attendibilità progressivamente decrescente delle previsioni al crescere dell'orizzonte temporale considerato.

Il livello erogativo programmato deriva quindi dalla combinazione di queste due valutazioni: la sostenibilità di lungo periodo, che definisce il perimetro entro il quale la Fondazione può operare senza compromettere i propri equilibri futuri, e l'analisi delle risorse attese nel triennio, che consente di cogliere opportunità e necessità specifiche della fase programmatica. In questo modo, la Fondazione può accrescere l'ambizione della propria azione istituzionale quando le condizioni lo consentono, mantenendo al contempo un quadro di riferimento coerente con i principi di prudenza, equilibrio intergenerazionale e tutela della capacità di intervento nel lungo termine.

La quantificazione delle risorse annualmente destinabili all'attività istituzionale sarà quindi definita attraverso un percorso di valutazione improntato a criteri di prudenza, sostenibilità e trasparenza. Tale percorso prenderà avvio dalla stima dei proventi e degli oneri dell'esercizio e dalla conseguente determinazione dell'avanzo d'esercizio;

proseguirà con l'applicazione degli accantonamenti obbligatori previsti dalla normativa e con la valutazione degli accantonamenti ritenuti necessari a tutela dell'integrità del patrimonio e della stabilità dell'azione erogativa; terrà conto dell'esigenza di escludere dalla base di riferimento le componenti non coerenti con i principi della politica di erogazione sostenibile; e si completerà con la verifica delle risorse effettivamente disponibili, degli impegni pluriennali già assunti e delle ulteriori obbligazioni programmatiche della Fondazione. Il Documento Programmatico Annuale darà conto, anno per anno, dell'applicazione di tale metodologia e delle valutazioni che avranno condotto alla determinazione delle risorse destinabili all'attività istituzionale.

La Fondazione si riserva in ogni caso di rivedere le previsioni di erogazioni qualora dovessero sopraggiungere eventi e/o normative che dovessero influire in maniera rilevante sugli investimenti e sulla relativa redditività.

3. Le risorse per l'attuazione della programmazione

L'obiettivo programmatico di 50 milioni di euro, quindi, trova fondamento nelle valutazioni effettuate in applicazione della politica di erogazione sostenibile e della metodologia descritta nel precedente paragrafo. Le analisi svolte evidenziano infatti una capacità attesa di generazione delle risorse coerente con gli obiettivi del presente Documento Programmatico Triennale, pur nel permanere degli elementi di incertezza che caratterizzano i mercati finanziari e l'evoluzione del contesto economico. Le ultime analisi fornite dall'advisor Prometeia confermano un livello di erogazione sostenibile anche superiore a quanto programmato per questo triennio; la scelta di fissare l'obiettivo in un valore prossimo ma comunque inferiore è coerente con la necessità di garantire alla gestione del patrimonio l'assorbimento di eventuali shock annuali non prevedibili e di poter al contempo programmare le attività istituzionali su risorse attese con un buon grado di attendibilità. Le stime riportate di seguito costituiscono pertanto il quadro di riferimento utilizzato per la costruzione degli scenari programmatici del triennio e per la verifica della loro sostenibilità.

Tab. 1: Composizione investimenti e previsione proventi finanziari netti 2027-2029

Asset Portafoglio	Capitale medio investito previsto	Stima dei rendimenti 2027		Capitale medio investito previsto	Stima dei rendimenti 2028		Capitale medio investito previsto	Stima dei rendimenti 2029	
		Rend. %	Proventi stimati		Rend. %	Proventi stimati		Rend. %	Proventi stimati
① Gestioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
② Dividendi e proventi assimilati:		12,06	21.912.000		11,40	20.942.000		10,70	19.882.000
a) Da immobilizzazioni finanziarie:		22,78	19.112.000		21,74	18.242.000		20,36	17.082.000
Società strumentali	4.390.279	-	0	4.390.279	-	0	4.390.279	-	0
Intesa Sanpaolo	35.270.142	31,24	11.020.000	35.270.142	28,78	10.150.000	35.270.142	25,49	8.990.000
Cassa Depositi e Prestiti	37.483.090	20,76	7.780.000	37.483.090	20,76	7.780.000	37.483.090	20,76	7.780.000
CDP Reti	5.256.707	5,94	312.000	5.256.707	5,94	312.000	5.256.707	5,94	312.000
Sinloc	1.505.714	-	-	1.505.714	-	-	1.505.714	-	-
Azioni quotate immobilizzate	-	-	-	-			-		
b) Da strumenti finanziari non immobilizzati:		2,86	2.800.000		2,70	2.700.000		2,75	2.800.000
Azioni quotate	97.845.239	2,86	2.800.000	99.845.239	2,70	2.700.000	101.845.239	2,75	2.800.000
③ Interessi e proventi assimilati:		1,84	7.313.300			7.313.300			7.533.300
a) Da immobilizzazioni finanziarie:		0,32	133.300		0,32	133.300		0,32	133.300
Obbligazioni corporate	1.500.000	2,22	33.300	1.500.000	2,22	33.300	1.500.000	2,22	33.300
Fondi mobiliari/ Sicav	-	-	-	-	-		-	-	
Fondi immobiliari capitale versato	6.637.090	0,75	50.000	6.637.090	0,75	50.000	6.637.090	0,75	50.000
Fondi Private equity capitale versato	5.686.406	0,88	50.000	5.686.406	0,88	50.000	5.686.406	0,88	50.000
Veicolo Fondazione "Alternative Investments"	28.219.871	-	-	28.219.871	-		28.219.871	-	
b) Da strumenti finanziari non immobilizzati:		2,18	7.180.000		2,14	7.180.000		2,18	7.400.000
Titoli di Stato	172.493.948	2,32	4.000.000	172.493.948	2,32	4.000.000	172.493.948	2,32	4.000.000
Obbligazioni corporate	81.932.262	2,32	1.900.000	81.932.262	2,32	1.900.000	86.932.262	2,42	2.100.000
Fondi mobiliari/ Sicav	-	-	-	-	-		-	-	
Etf obbligazionari	26.811.440	3,28	880.000	26.811.440	3,28	880.000	26.811.440	3,36	900.000
Etf azionari	15.231.418	2,63	400.000	20.231.418	1,98	400.000	20.231.418	1,98	400.000
Etc	23.402.373	-	-	23.402.373	-	-	23.402.373	-	-
Polizze assicurative	10.000.000	-	-	10.000.000	-	-	10.000.000	-	-
c) Da crediti e disponibilità liquide	26.500.000	-	-	23.300.000	-	-	19.800.000	-	-
④ Rivalutazione/ svalutazioni strumenti non immobilizzati			-3.000.000			-2.500.000			-2.000.000
⑤ Risultato della negoziazione			1.600.000			1.600.000			1.600.000
Totale	580.165.979	4,80	27.825.300	583.965.979	4,68	27.355.300	587.465.979	4,60	27.015.300

Le stime illustrate nella tabella rappresentano le prospettive di generazione dei proventi del patrimonio nel triennio 2027-2029 e costituiscono il principale riferimento utilizzato per valutare la sostenibilità complessiva della programmazione pluriennale. Tali grandezze non coincidono tuttavia con le risorse disponibili con la programmazione delle medesime annualità.

In coerenza con il modello di programmazione adottato dalla Fondazione, le risorse disponibili per ciascun esercizio derivano infatti dall'avanzo formatosi nell'esercizio precedente, una volta completato il processo di destinazione previsto dalla normativa e applicati i criteri definiti dalla politica di erogazione sostenibile. Ne consegue che le risorse utilizzabili nel triennio 2027-2029 trovano fondamento nei risultati economici attesi degli esercizi 2026-2028 e non nei proventi che saranno generati nei medesimi anni di intervento.

La programmazione pluriennale richiede pertanto un duplice livello di analisi. Da un lato, è necessario valutare la capacità prospettica del patrimonio di continuare a generare risorse nel medio e lungo periodo; dall'altro, occorre stimare gli avanzi che si renderanno concretamente disponibili nei singoli esercizi e che, a seguito del processo di accantonamento e destinazione, potranno essere impiegati per il perseguimento della missione istituzionale.

Sulla base delle ipotesi formulate e nel rispetto dei criteri di prudenza illustrati nei paragrafi precedenti, le risorse attese per l'attività istituzionale nel triennio risultano coerenti con l'obiettivo programmatico di 50 milioni di euro individuato dal presente Documento Programmatico Triennale. Le stime riportate nella tabella seguente evidenziano infatti la capacità della Fondazione di sostenere il livello di intervento programmato, preservando al contempo gli equilibri patrimoniali, gli accantonamenti ritenuti necessari e le condizioni per una duratura capacità di azione a beneficio della comunità.



Tab. 2: Sintesi Conto Economico previsionale degli esercizi 2026-2028

(€/1.000)

Prospetto risorse disponibili	Esercizi			Totale
	2026	2027	2028	
① Proventi	41.000	28.989	28.519	98.508
② Oneri di funzionamento	-4.698	-4.799	-4.900	-14.397
③ Proventi straordinari	150	0	0	150
④ Oneri straordinari	-50	0	0	-50
⑤ Imposte	-10.541	-3.622	-3.106	-17.269
⑥ Accantonamento ex art. 1, comma 44, L 178/2020	-2.673	-2.629	-2.513	-7.815
⑦ Avanzo d'esercizio	23.189	17.938	18.000	59.127
⑧ Accantonamenti obbligatori:	-5.312	-4.109	-4.123	-13.544
- al Fondo riserva obbligatoria	-4.638	-3.588	-3.600	-11.825
- al Fondo per il volontariato	-618	-478	-480	-1.577
- al Fondo ACRI per iniziative comuni	-56	-43	-43	-142
⑨ Avanzo netto d'esercizio	17.877	13.829	13.877	45.583
- accantonamento al Fondo integrità patrimoniale	0	0	0	0
- accantonamento al Fondo stabilizzazione delle erogazioni	-2.500	0	0	-2.500
⑩ Avanzo disponibile per interventi istituzionali	15.377	13.829	13.877	43.083
Accantonamento al Fondo per le erogazioni di cui all'art. 1 comma 44 L 178/2020	2.673	2.629	2.513	7.815
Fondi disponibili per gli interventi istituzionali	18.050	16.458	16.390	50.898

An aerial photograph of a historic Italian city, likely Rome, with a dense cluster of buildings and a prominent dome in the upper right. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue filter. In the lower central part of the image, there are white architectural diagrams, including a circular plan and a perspective view of a building complex, which are partially obscured by the text.

Parte 5

DALLA VISIONE ALL'ATTUAZIONE

La visione delineata nel presente Documento Programmatico Triennale richiede strumenti e livelli di intervento differenti, capaci di rispondere alla pluralità dei bisogni del territorio e alla diversa natura degli obiettivi perseguiti.

Non tutte le sfide possono infatti essere affrontate con la medesima intensità, con gli stessi orizzonti temporali o attraverso identiche modalità di intervento. Alcune richiedono iniziative di particolare rilevanza strategica, capaci di incidere sulle traiettorie di sviluppo del territorio nel lungo periodo; altre richiedono la costruzione di partenariati stabili attorno a obiettivi condivisi; altre ancora necessitano di strumenti diffusi di attivazione, partecipazione e sostegno alle energie presenti nella comunità locale.

Per questa ragione la Fondazione articola la propria azione attraverso tre livelli complementari di programmazione: i Progetti Strategici Territoriali, i Progetti Pluriennali in Partenariato e gli Strumenti di Attivazione Territoriale.

I tre livelli non rappresentano una graduatoria di importanza né compartimenti separati, ma modalità differenti e tra loro integrate attraverso le quali la Fondazione intende perseguire gli obiettivi individuati dal presente Documento. Ciascun livello contribuisce, con caratteristiche proprie, agli assi strategici del mandato e alla realizzazione della visione complessiva del triennio.

La declinazione operativa di tali livelli di intervento trova corrispondenza anche nella programmazione delle risorse. Gli stanziamenti previsti per i singoli settori rilevanti e ammessi rappresentano infatti la traduzione finanziaria delle priorità strategiche individuate nel Documento e costituiscono il quadro di riferimento entro il quale i diversi strumenti saranno progressivamente attivati. La distribuzione delle risorse tra settori e strumenti concorre pertanto a garantire coerenza tra visione strategica, obiettivi di impatto e modalità di intervento, nel rispetto dell'evoluzione dei bisogni territoriali e delle progettualità che si svilupperanno nel corso del triennio.

Di seguito si riporta la ripartizione delle risorse disponibili per il triennio nei singoli settori di intervento. Le quantificazioni indicate hanno natura programmatica e costituiscono il quadro di riferimento per l'attuazione del presente Documento. Il loro utilizzo non deve intendersi necessariamente uniforme nelle diverse annualità e potrà essere oggetto di aggiornamento e riallocazione in relazione alla risposta espressa dal territorio, agli esiti delle attività di monitoraggio e valutazione dell'impatto, nonché allo stato di avanzamento delle progettualità e all'evoluzione dei bisogni emergenti nel corso del triennio.

Livelli di attuazione della programmazione 2027-2029		
Settore	Stanziamiento ipotizzato €	incidenza
Arte, attività e beni culturali	17.800.000,00	<div></div> 35,60%
Educazione, istruzione e formazione	8.000.000,00	<div></div> 16,00%
Volontariato, filantropia e beneficenza	9.000.000,00	<div></div> 18,00%
Sviluppo locale e edilizia popolare locale	10.000.000,00	<div></div> 20,00%
Salute pubblica	4.000.000,00	<div></div> 8,00%
Ricerca scientifica e tecnologica	700.000,00	<div></div> 1,40%
Protezione e qualità ambientale	500.000,00	<div></div> 1,00%
Totale programmazione triennale	50.000.000,00	100,00%

1. I Progetti Strategici Territoriali

I Progetti Strategici Territoriali rappresentano il livello di intervento maggiormente orientato alla trasformazione di lungo periodo della comunità provinciale. Si tratta di iniziative caratterizzate da una particolare rilevanza strategica, dalla capacità di incidere su fattori strutturali di sviluppo e dalla potenziale produzione di effetti duraturi per l'intero territorio o per una sua parte significativa.

Essi nascono dalla volontà della Fondazione di accompagnare processi di cambiamento che richiedono una visione di lungo periodo, un forte livello di coordinamento e un impegno continuativo di risorse economiche, relazionali e organizzative.

La Fondazione può assumere, rispetto a tali progetti, un ruolo di promotore, catalizzatore, partner o soggetto attuatore, in funzione delle caratteristiche dell'intervento e degli assetti di governance individuati. Ciò che accomuna queste iniziative è la capacità di affrontare questioni di interesse collettivo per le quali la semplice sommatoria di interventi puntuali non risulterebbe sufficiente a produrre il cambiamento atteso.

Polo Universitario di Pistoia. Lo sviluppo del domani

Tra i Progetti Strategici Territoriali assume particolare rilevanza il percorso di analisi, progettazione e successivo sviluppo del **Polo Universitario di Pistoia**, individuato **da Fondazione, Comune di Pistoia e Università degli Studi di Firenze** quale infrastruttura strategica capace di generare benefici duraturi per il territorio sotto il profilo della competitività, dell'innovazione, della formazione e della qualità dei servizi alla persona. Il lavoro previsto nel triennio si innesta in una solida attività preliminare di analisi già svolta, culminata con la redazione di un **Masterplan**, che ha consentito di definire la visione complessiva del Polo, le principali direttrici di sviluppo, i fabbisogni infrastrutturali e le opportunità di integrazione con il territorio.

In base al Masterplan, il Polo si articola in due direttrici complementari.

Da un lato, lo sviluppo di una presenza universitaria nell'ambito dell'ingegneria, finalizzata a rafforzare il sistema delle competenze avanzate e ad accrescere le opportunità di relazione tra il mondo accademico e i principali distretti produttivi del territorio. Dall'altro, il potenziamento dell'offerta formativa nell'ambito delle professioni sanitarie, quale elemento qualificante di un più ampio percorso volto a rafforzare il ruolo di Pistoia come polo di riferimento per la formazione, l'innovazione e i servizi dedicati alla salute. Entrambe le direttrici si inseriscono in un processo che richiederà una progressiva definizione di nuove partnership istituzionali, accademiche e territoriali e la verifica delle condizioni necessarie alla loro piena esecuzione, rispetto alle quali la Fondazione intende svolgere un ruolo di promozione, accompagnamento e coordinamento strategico.

L'iniziativa si colloca principalmente nell'ambito degli obiettivi del settore **Sviluppo locale e edilizia popolare**, generando al contempo ricadute significative nei settori **Educazione, istruzione e formazione, Ricerca scientifica e tecnologica** e **Salute pubblica**, nella consapevolezza che la presenza di un sistema universitario avanzato rappresenti un fattore determinante per la crescita del capitale umano, dell'innovazione e dell'attrattività territoriale.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- sviluppare una presenza universitaria qualificata nei settori strategici per il futuro del territorio;
- favorire il dialogo tra sistema universitario, istituzioni, imprese e comunità locale;
- rafforzare l'attrattività del territorio per studenti, docenti e professionalità qualificate;
- potenziare e qualificare l'offerta formativa nell'ambito delle professioni sanitarie;
- sostenere la progressiva integrazione tra formazione universitaria, servizi e bisogni della comunità;
- contribuire alla costruzione di un ecosistema territoriale orientato all'innovazione, alla conoscenza e alla salute;
- generare effetti di sviluppo trasversali e duraturi a beneficio dell'intero territorio provinciale.

Fondazione Pistoia Musei ETS. **Musei aperti, comunità connesse**

Tra i Progetti Strategici Territoriali assume particolare rilevanza il percorso di sviluppo di **Fondazione Pistoia Musei**, quale strumento strategico attraverso il quale la Fondazione intende rafforzare il ruolo della cultura come leva di crescita della comunità e di attrattività del territorio.

Per il triennio è stata elaborata una programmazione condivisa che si inserisce all'interno della più ampia strategia di sviluppo territoriale della Fondazione e che sarà attuata in costante dialogo con gli attori culturali pubblici e privati operanti sul territorio, favorendo complementarità, integrazione e costruzione di obiettivi comuni.

L'obiettivo strategico è accompagnare l'evoluzione di Fondazione Pistoia Musei da polo prevalentemente museale a luogo aperto di aggregazione, partecipazione e produzione di relazioni, capace di svolgere una funzione permanente di ascolto, confronto e coinvolgimento della comunità. In questa prospettiva, il patrimonio culturale diviene non soltanto oggetto di conservazione e valorizzazione, ma strumento attraverso il quale promuovere cittadinanza attiva, inclusione, crescita educativa e coesione sociale.

L'iniziativa si colloca principalmente nell'ambito degli obiettivi del settore **Arte, attività e beni culturali**, generando al contempo ricadute significative nei settori **Educazione, istruzione e formazione; Volontariato, filantropia e beneficenza e Sviluppo locale e edilizia popolare**, nella consapevolezza che la cultura rappresenti un fattore trasversale di sviluppo, capace di produrre effetti positivi sull'attrattività del territorio, sulla partecipazione della comunità e sulla qualità delle relazioni sociali.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare il ruolo di Fondazione Pistoia Musei quale infrastruttura culturale strategica per il territorio;
- favorire l'integrazione e la collaborazione con il sistema culturale pubblico e privato provinciale;
- ampliare le opportunità di partecipazione culturale della comunità, con particolare attenzione ai giovani e alle nuove generazioni;
- consolidare il rapporto tra istituzioni culturali e mondo della scuola, promuovendo percorsi di avvicinamento alla cultura e al patrimonio;
- valorizzare i musei e gli spazi culturali come luoghi di incontro, ascolto, confronto e costruzione di comunità;
- sviluppare modelli innovativi di fruizione e coinvolgimento capaci di intercettare pubblici nuovi e diversificati;
- generare ricadute trasversali sugli altri settori di intervento della Fondazione, facendo della cultura uno strumento abilitante per lo sviluppo sociale, educativo e territoriale.

Complesso Termale Tamerici. Rigenerare un patrimonio, ritrovare un'identità

Tra i Progetti Strategici Territoriali assume particolare rilevanza il percorso di acquisto, riqualificazione e rifunzionalizzazione del **Complesso Termale Tamerici**, quale progetto capace di contribuire alla ridefinizione dell'identità e delle prospettive di sviluppo della Valdinievole.

Storicamente luogo centrale della vita sociale, culturale ed economica della comunità, il complesso rappresenta un patrimonio di straordinario valore, la cui rigenerazione può costituire una leva strategica per accompagnare la trasformazione del territorio verso nuovi modelli di attrattività, fondati sulla qualità dell'offerta, sulla valorizzazione del patrimonio storico e sulla capacità di attivare reti di collaborazione tra soggetti pubblici, privati e del Terzo Settore.

L'intervento si inserisce in una più ampia riflessione sul futuro del sistema termale montecatinese e sulla necessità di individuare nuove funzioni e nuove modalità di utilizzo degli spazi capaci di rispondere alle esigenze contemporanee, senza disperdere il valore storico, culturale e identitario che il complesso esprime. In tale prospettiva, la riattivazione del Complesso delle Tamerici, sul quale è presente una manifestazione di interesse per l'acquisto da parte di Fondazione, rappresenta un tassello di una strategia più ampia che richiede il coinvolgimento e la collaborazione di istituzioni pubbliche e operatori privati, a partire da Regione Toscana, Comune di Montecatini Terme e soggetti economici del territorio, chiamati a concorrere alla definizione di un nuovo modello di sviluppo e valorizzazione dell'intero patrimonio termale.

L'iniziativa si colloca principalmente nell'ambito degli obiettivi del settore **Sviluppo locale e edilizia popolare**, generando al contempo ricadute significative nei settori **Arte, attività e beni culturali, Volontariato, filantropia e beneficenza e Educazione, istruzione e formazione**, nella consapevolezza che la valorizzazione dei luoghi identitari costituisca un fattore determinante per la competitività territoriale, la coesione della comunità e la generazione di nuove opportunità di sviluppo.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- promuovere la riqualificazione e la rifunzionalizzazione del Complesso delle Tamerici quale asset strategico per il territorio;
- contribuire alla definizione di un nuovo modello di attrattività fondato sulla qualità, sulla cultura e sulla valorizzazione del patrimonio storico;
- rafforzare l'identità territoriale della Valdinievole attraverso il recupero di uno dei suoi luoghi simbolo;
- favorire la presenza e il coinvolgimento di soggetti capaci di valorizzare il complesso attraverso attività coerenti con le sue caratteristiche e la sua storia;
- promuovere nuove occasioni di partecipazione, incontro e fruizione da parte della comunità;

- generare ricadute economiche, culturali e sociali in grado di sostenere i processi di sviluppo e rigenerazione dell'area.

Masterplan della Valdinievole. Connettere il territorio, generare sviluppo

Tra i Progetti Strategici Territoriali assume particolare rilevanza l'attuazione del **Masterplan della Valdinievole**, frutto di un percorso di pianificazione già sviluppato e condiviso, che individua nella realizzazione di un sistema infrastrutturale ciclopedonale uno dei principali elementi di connessione e valorizzazione del territorio, anche nell'auspicio di un collegamento di mobilità dolce con il resto della provincia.

La Fondazione riconosce nel Masterplan una progettualità strategica in grado di rafforzare l'integrazione tra i diversi comuni della Valdinievole, valorizzando il patrimonio paesaggistico, ambientale e culturale dell'area e favorendo nuove forme di fruizione sostenibile del territorio.

Nel corso del triennio l'attenzione sarà rivolta in particolare allo sviluppo delle fasi di progettazione tecnica, dalla predisposizione dei livelli di progettazione di fattibilità tecnico-economica fino alla progettazione esecutiva degli interventi individuati dal Masterplan. Parallelamente, la Fondazione promuoverà la costruzione e il consolidamento di un partenariato istituzionale forte con la **Regione Toscana** e con i **Comuni della Valdinievole**, finalizzato a condividere una strategia di sviluppo territoriale, favorire il coordinamento degli interventi e creare le condizioni per l'attivazione delle risorse necessarie alla progressiva realizzazione del progetto.

L'iniziativa si colloca principalmente nell'ambito degli obiettivi del settore **Sviluppo locale e edilizia popolare**, generando al contempo ricadute significative nei settori **Arte, attività e beni culturali, Volontariato, filantropia e beneficenza** e **Educazione, istruzione e formazione; Protezione e qualità ambientale**, nella consapevolezza che la mobilità lenta rappresenta uno strumento capace di coniugare sostenibilità, valorizzazione territoriale, qualità della vita e attrattività turistica.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- sviluppare la progettazione tecnica degli interventi previsti dal Masterplan;
- rafforzare la connessione fisica e funzionale tra i territori della Valdinievole;
- promuovere modelli di mobilità sostenibile e di fruizione lenta del territorio;
- valorizzare il patrimonio ambientale, paesaggistico e culturale dell'area;
- sostenere la costruzione di un sistema territoriale maggiormente integrato e attrattivo;
- favorire la capacità del territorio di intercettare ulteriori opportunità di finanziamento e investimento;

- generare effetti di sviluppo economico, sociale e turistico duraturi per l'intera Valdinievole.

Scuola di Montagna. Rendere possibile restare, tornare, intraprendere

Tra i Progetti Strategici Territoriali assume particolare rilevanza il progetto **Scuola di Montagna**, attraverso il quale la Fondazione intende contribuire alla valorizzazione e al rilancio delle aree montane della provincia, riconoscendone il ruolo fondamentale sotto il profilo ambientale, sociale, educativo e culturale.

La montagna rappresenta infatti un patrimonio di straordinario valore per il territorio pistoiese: un contesto capace di generare benessere, rafforzare il rapporto tra persone e natura, promuovere stili di vita sostenibili e offrire opportunità educative e formative difficilmente riproducibili in altri contesti. Al tempo stesso, le aree montane continuano a confrontarsi con fenomeni di fragilità demografica, riduzione dei servizi e perdita di attrattività che richiedono interventi innovativi e una visione di lungo periodo.

Il progetto nasce dalla convinzione che la scuola possa rappresentare un presidio fondamentale per la vitalità delle comunità montane e un motore di sviluppo in grado di generare effetti positivi ben oltre la sola dimensione educativa. La Fondazione intende pertanto accompagnare la costruzione di un modello innovativo capace di integrare formazione, territorio, ambiente e comunità, valorizzando la montagna come luogo di apprendimento, crescita personale e costruzione di nuove opportunità.

L'iniziativa si colloca principalmente nell'ambito degli obiettivi del settore **Sviluppo locale e edilizia popolare**, generando al contempo ricadute significative nei settori **Educazione, istruzione e formazione; Volontariato, filantropia e beneficenza e Protezione e qualità ambientale**, nella consapevolezza che il futuro delle aree montane dipende dalla capacità di attrarre persone, competenze e progettualità, rafforzando al contempo il legame tra comunità e territorio.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare l'attrattività della montagna pistoiese come luogo di vita, formazione e sviluppo;
- favorire la costruzione di un modello integrato di sviluppo territoriale capace di connettere educazione, ambiente, cultura, turismo sostenibile e comunità;
- valorizzare il patrimonio naturale, paesaggistico e culturale della montagna come fattore distintivo di crescita e opportunità;
- promuovere nuove forme di collaborazione per la costruzione di progettualità condivise;

- favorire la nascita e il consolidamento di nuovi soggetti territoriali, anche nella forma di impresa sociale o altri modelli organizzativi innovativi, capaci di attivare progettualità e coadiuvare lo sviluppo delle comunità montane;
- sperimentare percorsi educativi innovativi strettamente connessi alle caratteristiche ambientali e sociali del territorio montano;
- contribuire al contrasto dei fenomeni di marginalizzazione e spopolamento attraverso l'attivazione di opportunità capaci di generare prospettive di lungo periodo;
- sviluppare un modello replicabile di rigenerazione territoriale.

2. I Progetti Pluriennali in Partenariato

I Progetti Pluriennali in Partenariato costituiscono il principale strumento attraverso il quale la Fondazione sostiene programmi di medio-lungo periodo sviluppati insieme a soggetti qualificati del territorio.

Attraverso questa modalità di intervento la Fondazione promuove la costruzione di alleanze stabili orientate al perseguimento di obiettivi condivisi, favorendo la concentrazione delle risorse, la continuità dell'azione e la possibilità di affrontare problematiche complesse che richiedono tempi di realizzazione superiori al singolo esercizio.

I partenariati consentono di valorizzare competenze, esperienze e responsabilità differenti, rafforzando la capacità degli attori coinvolti di generare impatti significativi e duraturi. La natura pluriennale dell'impegno favorisce inoltre processi di apprendimento, monitoraggio e adattamento progressivo degli interventi, in coerenza con l'approccio della Fondazione orientato ai risultati e al miglioramento continuo.

Progetto d'area LEADER

Il **Progetto d'Area LEADER**, sviluppato in partenariato con il **GAL MontagnAppennino** e i **Comuni di Abetone Cutigliano, Marliana, Montale, Pescia, Pistoia, San Marcello Piteglio e Sambuca Pistoiese**, rappresenta uno degli strumenti attraverso i quali la Fondazione intende contribuire al rafforzamento della capacità di sviluppo delle aree interne e dei territori più fragili della provincia, favorendo la costruzione di strategie condivise tra enti pubblici, soggetti del Terzo Settore, imprese e comunità locali.

Il progetto si inserisce nella più ampia visione di contrasto alle dinamiche di spopolamento e di riduzione delle opportunità territoriali, promuovendo percorsi di sviluppo integrati capaci di valorizzare le

risorse locali, rafforzare l'attrattività dei territori e generare nuove opportunità sociali ed economiche.

L'iniziativa si colloca all'intersezione tra gli obiettivi dei settori **Sviluppo locale e edilizia popolare, Volontariato, filantropia e beneficenza e Arte, attività e beni culturali**, nella consapevolezza che il rafforzamento delle aree interne e montane richieda approcci integrati, capaci di valorizzare le risorse territoriali, rafforzare la coesione delle comunità locali e promuovere percorsi di sviluppo culturale sostenibile e duraturo.

Nel corso del triennio la Fondazione intende perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare la capacità di cooperazione tra i soggetti del territorio;
- sostenere la costruzione di progettualità integrate e di lungo periodo;
- favorire la permanenza e l'attrazione di persone, competenze e attività nelle aree interne;
- valorizzare le risorse ambientali, culturali e sociali come fattori di sviluppo locale;
- promuovere modelli di sviluppo sostenibile e inclusivo capaci di generare impatti duraturi sulle comunità coinvolte.

Teatri di Pistoia

Nell'ambito delle progettualità pluriennali sviluppate in partenariato, la Fondazione conferma il proprio sostegno ai **Teatri di Pistoia**, riconoscendone il ruolo strategico quale principale istituzione culturale del territorio nel campo dello spettacolo dal vivo e della produzione e diffusione culturale.

L'intervento della Fondazione si configura come sostegno istituzionale e contributo alla realizzazione delle finalità di interesse generale perseguite dall'ente, nel quadro di una collaborazione orientata al rafforzamento dell'offerta culturale territoriale e alla crescita della partecipazione della comunità alla vita culturale.

In una fase caratterizzata dalla temporanea indisponibilità del Teatro Manzoni e dalla conseguente necessità di ripensare modalità e luoghi della fruizione culturale, la Fondazione individua in tale partenariato uno strumento di particolare rilievo per promuovere la continuità e l'evoluzione dell'offerta culturale provinciale.

L'iniziativa si colloca all'intersezione tra gli obiettivi dei settori **Arte, attività e beni culturali; Educazione, istruzione e formazione; Volontariato, filantropia e beneficenza e Sviluppo locale e edilizia popolare** nella consapevolezza che la diffusione della cultura e dello spettacolo dal vivo costituisca un fattore essenziale di crescita delle persone, coesione sociale e attrattività territoriale, contribuendo al contempo alla rigenerazione e alla valorizzazione dei luoghi della comunità.

Nel corso del triennio il partenariato si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare e qualificare l'offerta culturale e di spettacolo dal vivo sul territorio provinciale;
- favorire una diffusione più capillare delle attività culturali, valorizzando luoghi e comunità diverse rispetto ai tradizionali poli di programmazione;
- sostenere la partecipazione culturale della cittadinanza e l'ampliamento dei pubblici;
- promuovere lo spettacolo dal vivo quale strumento di crescita culturale, coesione sociale e attrattività territoriale;
- accompagnare processi di rigenerazione e riattivazione di spazi e contenitori culturali che attraversano una fase di ridotta fruizione o di ridefinizione della propria funzione;
- favorire la sperimentazione di modelli organizzativi e gestionali innovativi, capaci di rafforzare nel tempo la sostenibilità e l'impatto delle attività culturali sul territorio.

Dialoghi di Pistoia

Nell'ambito delle progettualità pluriennali sviluppate in partenariato, la Fondazione conferma il proprio impegno nella promozione dei **Dialoghi di Pistoia**, il festival di antropologia del contemporaneo realizzato in collaborazione con il **Comune di Pistoia**, riconoscendone il valore strategico quale spazio di riflessione, confronto e produzione culturale sui principali fenomeni che attraversano la società contemporanea.

Attraverso il festival, la Fondazione sostiene un'iniziativa che, nel corso degli anni, si è affermata come uno dei principali appuntamenti culturali del territorio e come un punto di riferimento nel panorama nazionale per la divulgazione e l'approfondimento dei temi legati ai cambiamenti sociali, culturali e antropologici. Il progetto si caratterizza per un approccio interdisciplinare e accessibile, finalizzato a favorire la diffusione della conoscenza e il dialogo tra prospettive diverse, coinvolgendo studiosi, ricercatori, scrittori, artisti e cittadini.

In una prospettiva di medio-lungo periodo, la Fondazione intende consolidare il ruolo dei Dialoghi quale infrastruttura culturale permanente del territorio, capace di promuovere partecipazione, cittadinanza attiva e crescita culturale. Particolare attenzione sarà dedicata al rafforzamento del coinvolgimento delle giovani generazioni, all'ampliamento delle opportunità di partecipazione della comunità e allo sviluppo di percorsi diffusi di confronto e approfondimento attraverso il coinvolgimento delle organizzazioni del Terzo Settore, delle istituzioni scolastiche e delle realtà associative locali.

L'iniziativa si colloca all'intersezione tra gli obiettivi dei settori **Arte, attività e beni culturali; Educazione, istruzione e formazione;**

Volontariato, filantropia e beneficenza e Sviluppo locale e edilizia popolare, nella consapevolezza che l'accesso alla cultura, la produzione di conoscenza e la creazione di occasioni di confronto pubblico rappresentino fattori rilevanti per la crescita delle persone, il rafforzamento della coesione sociale e l'attrattività del territorio.

Nel corso del triennio il partenariato si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare il ruolo dei Dialoghi di Pistoia quale spazio qualificato di riflessione e approfondimento sui temi della contemporaneità;
- favorire la diffusione della cultura e della conoscenza attraverso linguaggi accessibili e modalità innovative di divulgazione;
- promuovere la partecipazione culturale della cittadinanza e l'ampliamento dei pubblici, con particolare attenzione alle giovani generazioni;
- sostenere percorsi educativi e formativi collegati ai temi affrontati dal festival, in collaborazione con scuole, università e altri soggetti del territorio;
- valorizzare il volontariato culturale e le opportunità di cittadinanza attiva connesse all'organizzazione e alla realizzazione della manifestazione;
- favorire il coinvolgimento delle organizzazioni del Terzo Settore e delle reti associative attraverso iniziative diffuse di confronto e partecipazione sviluppate nell'ambito di **Dialoghi OFF**;
- rafforzare il legame tra il festival e le comunità locali, promuovendo occasioni di incontro tra cultura, territorio e società;
- contribuire all'attrattività culturale del territorio e al suo posizionamento nel panorama regionale e nazionale attraverso una proposta culturale di elevata qualità.

Corsi ITS

Nell'ambito delle progettualità pluriennali sviluppate in partenariato, la Fondazione intende sostenere il rafforzamento dell'offerta formativa terziaria professionalizzante attraverso la collaborazione con il sistema degli **Istituti Tecnologici Superiori (ITS)** nel territorio della provincia di Pistoia, riconoscendone il ruolo strategico nel favorire l'incontro tra formazione, innovazione e sviluppo del territorio.

Particolare rilevanza assume, nel corso del triennio, il percorso finalizzato alla verifica di fattibilità, alla progettazione e all'avvio di un nuovo ITS dedicato ai temi del verde, della gestione sostenibile delle risorse naturali e delle filiere forestali, in grado di valorizzare le specificità territoriali e rispondere ai fabbisogni professionali emergenti.

L'iniziativa si colloca all'intersezione tra gli obiettivi del settore **Educazione, istruzione e formazione** e quelli dello **Sviluppo locale e edilizia popolare**, nella consapevolezza che la competitività e la sostenibilità dei territori dipendono sempre più dalla disponibilità

di competenze specialistiche coerenti con le trasformazioni economiche, ambientali e tecnologiche in atto.

Nel corso del triennio il partenariato si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare l'offerta formativa professionalizzante di livello terziario presente sul territorio;
- favorire la costruzione di percorsi formativi strettamente connessi alle esigenze del sistema produttivo e delle filiere locali;
- contribuire alla qualificazione delle competenze nei settori della gestione del verde, delle risorse forestali e della sostenibilità ambientale;
- sostenere la permanenza e l'attrazione di giovani talenti sul territorio, ampliando le opportunità formative e occupazionali;
- promuovere il dialogo tra sistema educativo, imprese, enti locali e soggetti della ricerca, favorendo la costruzione di ecosistemi territoriali dell'innovazione;
- accompagnare la fase di studio, progettazione e avvio di nuovi percorsi formativi capaci di generare valore economico, sociale e ambientale nel medio-lungo periodo.

Comunità Educante

Nell'ambito delle progettualità pluriennali sviluppate in partenariato, la Fondazione riconosce particolare rilevanza alla **Comunità Educante della Valdinievole**, promossa in collaborazione con **la Società della Salute della Valdinievole, i Comuni del territorio, la rete delle istituzioni scolastiche, l'Azienda USL Toscana Centro** e numerose realtà del **Terzo Settore**, quale esperienza strategica di governance territoriale orientata al contrasto delle disuguaglianze educative e al rafforzamento delle opportunità di crescita delle giovani generazioni.

L'iniziativa si fonda sulla costruzione di un'alleanza educativa stabile tra istituzioni pubbliche, sistema scolastico, servizi e comunità locali, nella consapevolezza che le sfide educative contemporanee richiedano risposte integrate, capaci di coinvolgere l'intero territorio nella promozione del benessere, dell'inclusione e dello sviluppo dei bambini e dei ragazzi.

In una prospettiva di medio-lungo periodo, il partenariato intende contribuire al consolidamento di un modello territoriale fondato sulla corresponsabilità educativa, sulla capacità di intercettare precocemente i bisogni emergenti e sulla valorizzazione delle risorse presenti nelle comunità locali, favorendo una maggiore integrazione tra politiche educative, sociali e sanitarie e rafforzando le opportunità di partecipazione e crescita per le giovani generazioni.

L'iniziativa si colloca all'intersezione tra gli obiettivi dei settori **Educazione, istruzione e formazione** e **Volontariato, filantropia e beneficenza**, riconoscendo come la qualità delle reti educative e

la collaborazione tra soggetti pubblici, privati e del Terzo Settore rappresentino fattori determinanti per la riduzione delle disuguaglianze, la promozione della coesione sociale e lo sviluppo del capitale umano del territorio.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare la rete territoriale di soggetti impegnati nelle politiche educative rivolte a bambini, adolescenti e famiglie;
- contribuire alla prevenzione e al contrasto delle diverse forme di povertà educativa e delle disuguaglianze nelle opportunità di apprendimento e crescita;
- promuovere modelli di collaborazione stabile tra scuola, servizi, istituzioni e realtà della comunità locale;
- favorire il benessere, l'inclusione e la partecipazione attiva delle giovani generazioni nei contesti di vita e di apprendimento;
- valorizzare e diffondere pratiche, metodologie e strumenti innovativi sviluppati nell'ambito del partenariato;
- consolidare una comunità territoriale maggiormente consapevole e corresponsabile rispetto ai processi educativi e di crescita delle nuove generazioni.

Salute e welfare territoriale

Nell'ambito delle progettualità pluriennali sviluppate in partenariato, la Fondazione riconosce particolare rilevanza al Tavolo Salute, promosso in collaborazione con il sistema sanitario territoriale, le Società della Salute, gli enti locali e i soggetti del Terzo Settore, quale luogo stabile di confronto, programmazione e sperimentazione orientato al rafforzamento del benessere e della qualità della vita delle comunità locali.

L'iniziativa nasce dalla consapevolezza che le trasformazioni demografiche, l'aumento delle fragilità, l'invecchiamento della popolazione e l'evoluzione dei bisogni di cura richiedano risposte sempre più integrate, capaci di superare la tradizionale separazione tra ambiti sanitari, sociali e comunitari. In tale prospettiva, il Tavolo rappresenta uno strumento di lettura condivisa dei bisogni emergenti e di costruzione di strategie territoriali coordinate.

In una prospettiva di medio-lungo periodo, il partenariato intende contribuire allo sviluppo di modelli di welfare più prossimi alle persone e maggiormente capaci di valorizzare la collaborazione tra istituzioni, servizi, comunità locali e reti civiche. Particolare attenzione sarà dedicata alla promozione dell'umanizzazione delle cure, al rafforzamento dell'integrazione socio-sanitaria, allo sviluppo di soluzioni innovative per la domiciliarità e alla sperimentazione di modelli organizzativi adeguati alle specificità delle aree interne e montane.

L'iniziativa si colloca all'intersezione tra gli obiettivi dei settori **Salute pubblica** e **Volontariato, filantropia e beneficenza**, nella

consapevolezza che la qualità dei sistemi di cura dipenda sempre più dalla capacità di costruire relazioni efficaci tra servizi sanitari, soggetti del Terzo Settore, istituzioni e comunità locali, favorendo percorsi assistenziali integrati, accessibili e orientati alla persona.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare il coordinamento e la collaborazione tra i soggetti impegnati nella programmazione e nell'erogazione dei servizi sanitari, sociali e socio-sanitari;
- promuovere interventi finalizzati all'umanizzazione dei percorsi di cura e al miglioramento della qualità dell'esperienza assistenziale;
- favorire lo sviluppo di modelli innovativi orientati alla domicilia-rità e alla permanenza delle persone nei propri contesti di vita;
- sostenere percorsi di integrazione tra servizi sanitari, servizi sociali, Terzo settore e reti di prossimità;
- promuovere sperimentazioni in grado di rafforzare la medicina territoriale e la prossimità dei servizi, con particolare attenzione alle aree interne e montane;
- contribuire alla costruzione di modelli di welfare territoriale capaci di rispondere in modo sostenibile all'evoluzione dei bisogni della popolazione.

Protocollo Capitale delle Piante

Nell'ambito delle progettualità pluriennali sviluppate in partenariato, la Fondazione riconosce particolare rilevanza al *Protocollo Capitale delle Piante*, promosso in collaborazione con il **Comune di Pistoia e l'Associazione Vivaisti Italiani**, quale strumento di sperimentazione e innovazione a supporto della qualità urbana, della sostenibilità ambientale e della crescita della cultura del verde.

L'iniziativa si fonda sulla valorizzazione delle competenze e delle vocazioni distintive del territorio pistoiese, con l'obiettivo di promuovere modelli innovativi di sviluppo urbano nei quali il verde costituisca un elemento integrato di qualità ambientale, benessere della comunità e attrattività territoriale.

In una prospettiva di medio-lungo periodo, il partenariato intende contribuire alla costruzione di nuove visioni e pratiche di rigenerazione urbana, capaci di coniugare sostenibilità, inclusione e valorizzazione degli spazi pubblici, favorendo al contempo la diffusione di una maggiore consapevolezza sui temi ambientali e l'emersione di nuove opportunità professionali collegate alla gestione e alla cura del verde.

L'iniziativa si colloca all'intersezione tra gli obiettivi dei settori **Educazione, istruzione e formazione; Sviluppo locale e edilizia popolare e Protezione e qualità ambientale**, nella consapevolezza che la qualità e la sostenibilità degli spazi urbani rappresentano

fattori sempre più rilevanti per il benessere delle comunità, la competitività dei territori e la diffusione di una cultura orientata alla cura del patrimonio ambientale e paesaggistico.

Nel corso del triennio il progetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- promuovere percorsi di riqualificazione e rigenerazione degli spazi urbani attraverso l'integrazione del verde nella progettazione delle città;
- sostenere la sperimentazione di nuovi modelli urbani orientati alla sostenibilità ambientale e alla qualità della vita;
- rafforzare la diffusione della cultura del verde come patrimonio identitario e risorsa strategica del territorio;
- favorire iniziative di educazione e sensibilizzazione sui temi ambientali rivolte alla comunità;
- valorizzare il sistema delle competenze locali legate alle filiere del verde e del paesaggio;
- contribuire alla creazione di nuove opportunità di partecipazione e inclusione attraverso progetti connessi alla cura e alla valorizzazione degli spazi urbani.

3. Gli Strumenti di Attivazione Territoriale

Gli Strumenti di Attivazione Territoriale rappresentano il livello attraverso il quale la Fondazione promuove la partecipazione diffusa della comunità e sostiene la capacità progettuale degli attori locali.

Rientrano in questo ambito bandi, richieste extrabando, percorsi di accompagnamento, azioni di *capacity building*, iniziative di animazione territoriale e altre modalità di intervento finalizzate a favorire l'emersione di idee, bisogni, competenze e progettualità provenienti dal territorio.

Attraverso questi strumenti la Fondazione intende mantenere un dialogo costante con la comunità, intercettare dinamiche emergenti, sostenere l'innovazione diffusa e rafforzare la capacità degli enti e delle organizzazioni di contribuire allo sviluppo locale.

Gli Strumenti di Attivazione Territoriale rappresentano inoltre un'importante funzione di ascolto e sperimentazione, consentendo alla Fondazione di individuare nuove priorità, accompagnare la crescita di iniziative promettenti e favorire la costruzione di reti e collaborazioni tra soggetti diversi.

Bandi settoriali

Nell'ambito degli Strumenti di Attivazione Territoriale, la Fondazione conferma la programmazione dei bandi dedicati ai singoli settori di intervento, riconoscendone il valore quale strumento privilegiato per promuovere la partecipazione degli attori del territorio, sostenere la progettualità diffusa e intercettare bisogni e opportunità emergenti. La scelta di mantenere una programmazione distinta per settore risponde all'esigenza di preservare le specificità dei diversi ambiti di intervento e di garantire un adeguato presidio delle priorità individuate.

Dotazione triennale bandi per settore		
Settore	Dotazione triennale bandi	Dotazione
Arte, attività e beni culturali	2.850.000,00	<div></div> 33,73%
Educazione, istruzione e formazione	1.790.000,00	<div></div> 21,18%
Volontariato, filantropia e beneficenza	3.060.000,00	<div></div> 36,21%
Sviluppo locale e edilizia popolare locale	750.000,00	<div></div> 8,88%
Totale programmazione triennale	8.450.000,00	100,00%

Nel corso del triennio la Fondazione potrà inoltre aggiornare linee di intervento, criteri di accesso e modalità attuative dei bandi, al fine di orientare in modo più efficace le progettualità verso gli obiettivi strategici individuati, promuovere l'emersione di nuove idee e sostenere iniziative capaci di rispondere ai cambiamenti e ai bisogni emergenti del territorio.

La tabella seguente riporta la programmazione finanziaria complessiva dei bandi previsti per ciascun settore nel corso del triennio.

Fondo di rigenerazione

Nell'ambito degli Strumenti di Attivazione Territoriale, il **Fondo di rigenerazione** rappresenta uno strumento dedicato all'attivazione di processi di recupero, valorizzazione e rifunzionalizzazione del patrimonio immobiliare con l'obiettivo di trasformare beni significativi in risorse strategiche per il territorio. Il Fondo interviene su progettualità caratterizzate da elevata complessità e forte potenziale generativo, sostenendo percorsi capaci di restituire alla collettività luoghi in grado di produrre valore condiviso e nuove opportunità di sviluppo.

In una prospettiva di lungo periodo, il Fondo mira a promuovere processi di rigenerazione che vadano oltre il recupero fisico degli immobili, favorendo la costruzione di nuove funzioni, servizi e attività capaci di attivare risorse, competenze e partenariati territoriali. L'obiettivo è contribuire alla nascita di infrastrutture di comunità in grado di rafforzare l'attrattività del territorio, sostenere la qualità della vita dei cittadini e generare benefici durevoli sotto il profilo sociale, culturale ed economico. La rigenerazione degli immobili

rappresenta una fase abilitante di più ampi processi, che possono portare al **successivo avvio di Progetti Pluriennali in Partenariato** per la conseguente costruzione e consolidamento di contenuti culturali, sociali e/o educativi capaci di garantire nel tempo la vitalità, l'utilizzo e l'impatto delle strutture rigenerate.

L'iniziativa si colloca principalmente nell'ambito degli obiettivi del settore **Sviluppo locale e edilizia popolare**, generando al contempo ricadute significative nei settori **Arte, attività e beni culturali; Volontariato, filantropia e beneficenza; Educazione, istruzione e formazione; Protezione e qualità ambientale**, nella consapevolezza che i processi di rigenerazione rappresentano strumenti trasversali capaci di produrre benefici diffusi sul piano culturale, sociale, educativo, ambientale ed economico.

Nel corso del triennio il Fondo si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

- sostenere processi di recupero, valorizzazione e rifunionalizzazione di beni immobili di interesse collettivo;
- favorire la nascita e il consolidamento di spazi destinati ad attività culturali, sociali, educative e di comunità;
- promuovere la rigenerazione di luoghi in grado di rafforzare la partecipazione civica, l'inclusione sociale e la coesione delle comunità locali;
- valorizzare il patrimonio storico, culturale e identitario quale fattore di attrattività e sviluppo del territorio;
- incentivare la costruzione di partenariati tra enti pubblici, soggetti del Terzo Settore e realtà private per la gestione e l'animazione degli spazi rigenerati;
- sostenere percorsi di educazione, sensibilizzazione e cittadinanza attiva connessi alla fruizione e alla cura dei beni recuperati;
- promuovere modelli di recupero e utilizzo sostenibile del patrimonio coerenti con gli obiettivi di qualità ambientale e valorizzazione del paesaggio;
- contribuire alla creazione di nuove opportunità di sviluppo territoriale attraverso la generazione di servizi, progettualità e attività capaci di produrre impatti duraturi per le comunità.

4. Risorse per livelli di attuazione

A ciascun livello è stimata una quota delle risorse programmate per il triennio, coerente con il ruolo che esso è chiamato a svolgere nel perseguimento degli obiettivi della Fondazione.

La tabella seguente riporta una sintesi della ripartizione programmata delle risorse tra **Progetti Strategici Territoriali, Progetti Pluriennali in Partenariato e Strumenti di Attivazione Territoriale**:

Livello di attuazione	Stanziamiento ipotizzato €	Incidenza
Progetti Strategici Territoriali	13.000.000,00	<div></div> 26,00%
Progetti Pluriennali in partenariato	16.500.000,00	<div></div> 33,00%
Strumenti di attivazione territoriale	20.500.000,00	<div></div> 41,00%
Totale programmazione triennale	50.000.000,00	100,00%

Nota di lettura

La distribuzione delle risorse tra i diversi livelli di attuazione riflette la volontà della Fondazione di coniugare interventi di trasformazione strategica, programmi sviluppati in partenariato e strumenti capaci di attivare le energie diffuse del territorio.

La quota destinata ai **Progetti Strategici Territoriali** non esprime tuttavia la dimensione economica complessiva delle iniziative programmate. Alcuni dei principali progetti si trovano ancora in una fase di progettazione, consolidamento dei partenariati o definizione dei percorsi attuativi e presentano pertanto un assorbimento di risorse inferiore a quello atteso nelle successive fasi di realizzazione. Inoltre, nel corso degli ultimi anni sono stati accantonati al **Fondo stabilizzazione delle erogazioni** (anno 2024) risorse destinate specificatamente allo sviluppo di alcuni progetti strategici, per una cifra complessiva di circa **2 milioni di euro** che non sono quindi integralmente rappresentati negli stanziamenti del presente documento. Occorre infine considerare che i Progetti Strategici Territoriali sono concepiti come interventi di interesse generale per la comunità provinciale e presuppongono il coinvolgimento di una pluralità di soggetti pubblici e privati. La Fondazione intende pertanto promuovere processi di cofinanziamento e collaborazione istituzionale, favorendo la convergenza di ulteriori risorse economiche e competenze progettuali. Gli stanziamenti riportati rappresentano quindi l’impegno diretto della Fondazione e non il valore economico complessivo delle iniziative che saranno sviluppate nel corso del triennio. Da tenere inoltre di conto che per tali progetti potrà esserci un parziale impiego diretto del patrimonio, con una ulteriore leva finanziaria utilizzabile a sostegno dell’esecuzione degli interventi.

La ripartizione delle risorse indicata nel presente Documento Programmatico Triennale ha inoltre **natura programmatica e orientativa**. L’esatta destinazione delle risorse tra i diversi livelli di attuazione sarà definita annualmente attraverso i Documenti Programmatici Annuali, in coerenza con l’evoluzione dei progetti, il grado di maturazione delle iniziative, le opportunità di cofinanziamento e le priorità che emergeranno nel corso dell’attuazione del programma di mandato. Per tali ragioni, le quote effettivamente assegnate ai singoli livelli di intervento potranno discostarsi da quelle qui indicate, fermo restando il perseguimento degli obiettivi strategici delineati nel presente Documento.

5. Il patrimonio come leva di sviluppo territoriale

Accanto all'attività erogativa e ai programmi di sviluppo territoriale, la Fondazione riconosce nel proprio patrimonio immobiliare una leva strategica per la realizzazione delle finalità istituzionali. Nel corso del triennio proseguirà pertanto un percorso orientato alla valorizzazione degli asset immobiliari direttamente detenuti, promuovendone l'integrazione con le priorità di sviluppo del territorio e favorendo la loro progressiva trasformazione in infrastrutture a servizio della comunità, della formazione, della ricerca, dell'innovazione e della coesione sociale.

In questo contesto si colloca la conclusione dell'operazione di fusione per incorporazione di Gea Srl all'interno della Fondazione, che ha consentito l'acquisizione diretta del patrimonio immobiliare e infrastrutturale del **ParcoGea**. L'operazione rappresenta un passaggio strategico nel percorso di valorizzazione degli asset della Fondazione, consentendo una gestione più integrata dell'area e delle sue potenzialità a supporto delle politiche di sviluppo territoriale, formazione e sostenibilità. Nel corso del triennio saranno approfondite le opportunità di utilizzo e valorizzazione del complesso, rafforzandone il ruolo di infrastruttura territoriale verde e oasi naturale di benessere.

All'interno del ParcoGea troverà inoltre completamento il nuovo laboratorio **Fitolab**, investimento *mission related* della Fondazione destinato a rafforzare le attività di prevenzione e supporto al comparto vivaistico. La struttura costituisce un'infrastruttura strategica per uno dei principali sistemi produttivi del territorio e contribuirà al consolidamento delle attività scientifiche e di trasferimento delle conoscenze presenti nell'area.

Tra gli asset di maggiore rilevanza strategica figura inoltre l'area **ex Uniser**, destinata ad assumere un ruolo centrale nell'ambito del percorso di sviluppo del Polo Universitario di Pistoia. In coerenza con il Masterplan elaborato dalla Fondazione, il complesso potrà accogliere le attività legate alle professioni sanitarie, configurandosi come un luogo dedicato alla formazione, alla sperimentazione e all'innovazione nei servizi alla persona. In una prospettiva più ampia, l'area potrà inoltre favorire lo sviluppo di attività orientate alla prevenzione, alla promozione della salute e alla sperimentazione di modelli integrati capaci di coniugare benessere, residenzialità e servizi a supporto della popolazione anziana e delle persone in condizione di fragilità, contribuendo alla costruzione di nuove risposte ai cambiamenti demografici e sociali del territorio.

Nell'ambito delle attività di valorizzazione del patrimonio immobiliare, la Fondazione continuerà infine a monitorare le opportunità di sviluppo connesse all'Antico Palazzo dei Vescovi, sede di Fondazione Pistoia Musei. A seguito del completamento, alla fine del 2025, del nuovo Percorso archeologico, il complesso dispone oggi di un'offerta culturale ulteriormente rafforzata. Nel corso del triennio

potranno essere svolte valutazioni e approfondimenti preliminari finalizzati a verificare l'eventuale fattibilità di ulteriori sviluppi del percorso museografico e delle modalità di fruizione del complesso. Tali ipotesi si collocano tuttavia in una fase esclusivamente esplorativa e saranno considerate alla luce della loro sostenibilità gestionale, della coerenza con la programmazione culturale e della capacità di generare valore aggiunto per il territorio.

In una prospettiva strategica, la Fondazione intende considerare il patrimonio immobiliare non come un insieme di beni da conservare, ma come un sistema di infrastrutture territoriali in grado di sostenere lo sviluppo di progettualità culturali, educative, sociali, ambientali ed economiche. La valorizzazione degli asset esistenti rappresenterà pertanto una componente complementare alle politiche erogative e ai progetti strategici territoriali, contribuendo a rafforzare la capacità della Fondazione di generare impatti duraturi a beneficio della comunità provinciale.

Conclusioni



La domanda conclusiva di questo Documento può essere formulata così: verso quale provincia vorremmo provare ad andare?

Si vuole contribuire a mettere in movimento una provincia più capace di futuro. Una provincia nella quale aumentino le possibilità, soprattutto per i più giovani, di immaginare qui una parte della propria vita; nella quale crescere, formarsi, lavorare, abitare e costruire relazioni diventino sempre meno dimensioni separate. Una provincia capace di offrire più ragioni per restare, più possibilità per tornare, nuove ragioni per arrivare. È questa la direzione che tiene insieme *Formare, Abitare, Innovare*: rafforzare la capacità delle persone di scegliere il proprio futuro e quella del territorio di rendere possibili quelle scelte.

Vorremmo che Pistoia, Valdinievole e l'area montana avessero compiuto qualche passo ulteriore nel riconoscersi come parti di uno stesso spazio di responsabilità. Le differenze rimarranno, e costituiscono anzi una ricchezza. La sfida è impedire che si trasformino in disuguaglianze di opportunità. La distanza non deve diventare destino, né la perifericità una "condanna". Servono connessioni, servizi, mobilità, cultura, cura, occasioni di formazione e di lavoro: condizioni che consentano alle persone di scegliere dove vivere senza che il luogo in cui vivono restringa, in partenza, l'orizzonte delle loro possibilità.

Vorremmo soprattutto che il territorio avesse rafforzato la propria capacità di agire insieme. Le grandi trasformazioni demografiche, ambientali, tecnologiche e sociali chiedono istituzioni pubbliche capaci, imprese responsabili, un Terzo Settore forte, scuole e università aperte, comunità vive. Chiedono, soprattutto, relazioni fra questi mondi. Un territorio cambia davvero quando cambia anche il modo in cui i suoi soggetti lavorano insieme. Se, alla fine del triennio, esisteranno alleanze più solide, luoghi stabili di confronto, capacità progettuali più forti e qualche problema sarà diventato finalmente un problema comune, sarà stato compiuto un passaggio importante.

La Fondazione mette a disposizione di questo percorso un obiettivo di risorse straordinario: 50 milioni di euro nel triennio. È una possibilità importante, che accresce anche la responsabilità delle scelte. Ma 50 milioni, da soli, non bastano. Possono però aprire strade, rendere possibili decisioni, accelerare processi, mettere in relazione energie che altrimenti resterebbero separate. Il risultato andrà misurato anche da ciò che quelle risorse saranno state capaci di mettere in moto e da ciò che continuerà a vivere quando il singolo finanziamento sarà terminato.

Il 2029, dunque, non sarà un punto di arrivo. Sarebbe già molto poter riconoscere allora una direzione più nitida: un territorio più consapevole delle proprie fragilità e delle proprie forze, più capace di trattenere persone, competenze, relazioni e opportunità, più disposto a sperimentare, più attrezzato per affrontare insieme trasformazioni che nessuno può governare da solo.

È questo il significato più profondo di aprire possibilità. Alcune saranno percorse nel corso del triennio, altre avranno bisogno di molto più tempo. La responsabilità della Fondazione è contribuire a farle emergere e creare le condizioni perché possano crescere.



Fondazione
Caript

fondazionecript.it

