Fondazione
Cassa di Risparmio
di Lucca

DOCUMENTO PROGRAMMATICO PLURIENNALE

2027 - 2029

Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca

Documento programmatico pluriennale 2027-2029

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 9 ottobre 2026

Sottoposto al parere obbligatorio dell'Assemblea dei Soci del 26 ottobre 2026

Deliberato dall'Organo di Indirizzo nella seduta del 27 ottobre 2026

Indice

1 Linee Essenziali della Strategia di Intervento Territoriale e loro inquadramento strategico 5
2 Quadro di riferimento 9
2.1 Quadro normativo *9*
2.2 Contesto socio-economico della provincia *10*
2.2.1 Assetto territoriale e dinamiche demografiche 10
2.2.2 Ambiente, energia e infrastrutture 11
2.2.3 Economia, lavoro e turismo 12
2.2.4 Cultura e tempo libero 12
2.2.5 Istruzione e capitale umano 13
2.2.6 Bisogni sociali e sanità 13
2.2.7 Abitare e mercato immobiliare 14
2.2.8 Le risorse pubbliche programmate sul territorio 15
2.2.9 Considerazioni conclusive 15
2.3 Contesto economico-finanziario *15*
3 *Asset Liability Management* – ALM 18
3.1 Finalità e metodologia *18*
3.2 Il patrimonio da tutelare e la situazione al 30 giugno 2026 ..... *18*
3.3 Le risultanze dell'analisi al 30 giugno 2026 ..... *19*
3.4 La composizione della capacità erogativa *20*
3.5 Il test di salvaguardia dell'art.3 del Regolamento *20*
3.6 Le scelte della Fondazione per il periodo 2027-2029 ..... *20*
3.7 L'evoluzione storica *21*
3.8 Superamento temporaneo del livello di erogazioni sostenibili *22*
4 Linee guida per la gestione del patrimonio 23
4.1 Gli obiettivi di rischio e di rendimento *23*
4.2 I limiti di rischio *24*
4.3 Asset Allocation: i comparti da privilegiare e da ridurre *25*
4.4 Investimenti correlati alla missione, sostenibilità e fiscalità *26*
5 Settori di intervento 28
6 Linee guida per l'attività istituzionale 29
7 Ambiti prioritari di intervento 30
7.1 Restanza *30*
7.2 Giovani *30*
7.3 Sviluppo sostenibile *30*
7.4 Identità culturale *31*
7.5 Coesione sociale *31*
7.6 Alta Formazione e attività di ricerca *31*
7.7 Sviluppo del territorio *32*

8 Modalità di intervento 33
8.1 Interventi diretti *33*
8.2 Iniziative concordate *33*
8.3 Bandi *33*
9 Allegati 35
9.1 Sinloc - Supporto alle attività di Diagnosi Territoriale per un triennio a Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca *35*
9.1.1 Quadro conoscitivo del territorio 35
9.1.2 Executive Summary 35

1 Linee Essenziali della Strategia di Intervento Territoriale e loro inquadramento strategico

Il ***Documento programmatico previsionale*** **(DPP)** ha il compito di indicare le linee guida dell'attività erogativa della Fondazione in coerenza con gli esiti attesi della gestione del portafoglio su scala annuale e pluriennale. La formulazione di questo documento è stata anticipata dalla fase di estesa consultazione delle Amministrazioni Pubbliche, dei soggetti afferenti all'insieme articolato del Terzo Settore e alle rappresentanze dell'economia e della formazione. L'ascolto si integra con l'interlocuzione per la definizione dei processi istruttori, che precedono o seguono l'attuazione dei progetti in corso o futuri e che impegnano la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca in ricorrenti contatti e incontri con i proponenti e con i beneficiari. La Fondazione ha inoltre incaricato un'agenzia esterna di realizzare un'analisi territoriale delle dinamiche socioeconomiche che investono i territori. Il quadro emerso settore per settore e aggregato in una complessiva tabella *SWOT* – tanto lo studio, quanto il relativo *executive summery* sono parte integrante del documento di programmazione – completa sulla base di dati, tendenze statistiche, rilevazioni e analisi degli investimenti il processo di programmazione per la parte della spesa. Analoghi processi che investono l'analisi dei mercati consigliano la strategia di investimento e indicano l'avanzo potenzialmente previsto per l'annualità successiva. L'attuazione dei controlli mensili dell'andamento del portafoglio consente il puntuale riscontro degli scostamenti positivi o negativi della previsione e l'applicazione conseguente – ove possibile – di correttivi. I documenti sullo stato del Paese, sulla situazione della Toscana, della Provincia di Lucca nel contesto della programmazione europea rappresentano altri strumenti, il cui esame partecipa all'elaborazione di questo documento. La riflessione istituzionale chiarisce quanto la funzione di programmazione debba essere affrancata da una visione riduttiva, che la derubrica a mero rito procedurale o adempimento formale. Al contrario, si configura come un requisito strutturale per la legittimazione oggettiva, la trasparenza e la visibilità pubblica delle scelte dell'ente e conseguentemente per rinforzarne l'autorevolezza e la partecipazione ai più estesi processi di sviluppo della comunità locale e del territorio. Il metodo dunque contribuisce alla trasformazione dal paradigma passivo dell'ente "meramente erogatore" di risorse finanziare verso un modello di *governance* collaborativa, fondato sull'ingaggio attivo del territorio, sulla trasparenza informativa e su una rigorosa *accountability*. L'operatività traduce gli esiti metodologici in interventi mirati a sostenere lo sviluppo integrale della persona, contrastare le fragilità territoriali e demografiche, conservare e valorizzare i tratti dell'identità culturale, potenziare il capitale sociale delle aree interne e attivare un coerente disegno di sviluppo. L'innovazione del metodo rappresenta la precondizione fondamentale per dare attuazione pratica, misurabile ed efficace alle decisioni strategiche dell'ente sul territorio. Sul piano metodologico, la visione programmatica traccia un'evoluzione decisiva: il passaggio della Fondazione da una funzione meramente erogatrice di fondi a un ruolo attivo di «collante sociale». Tale transizione consente all'ente di aggregare e mettere in rete i diversi nodi del tessuto territoriale, facendosi promotore di una *governance* collaborativa improntata ai principi di responsabilità sociale, apertura istituzionale e *accountability* — intesa come doverosa capacità di rendicontare, giustificare e rendere intellegibili le proprie decisioni strategiche. Per dare concretezza a questo cambio di paradigma, la Fondazione individua due direttrici metodologiche complementari. Il modello *top-down* agisce sulla dimensione comunicativa e sulla diffusione dell'informazione, mirando a potenziare la funzione di comunicazione esterna dell'ente. Questo approccio supera la semplice *dissemination* o la canonica restituzione di dati in forma semplificata, introducendo una precisa opzione editoriale e divulgativa. Il modello *bottom-up* si concentra sul coinvolgimento diretto ed effettivo della comunità applicando strumenti operativi generali ed eventualmente particolari. L'equilibrio tra partecipazione del territorio e autonomia decisionale degli Organi della Fondazione deve in ogni caso essere preservata quale garanzia di indipendenza, equilibrio e obiettività nell'allocazione delle risorse.

Il **Documento programmatico pluriennale 2027-2029** della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca individua dunque le priorità di intervento a partire da una concezione integrata dello sviluppo territoriale, inteso come processo nel quale dimensioni economiche, sociali, culturali e ambientali

risultano strettamente interdipendenti. In questa prospettiva, la programmazione non si limita a definire una pluralità di settori di attività, ma mira a ricondurli a un quadro strategico unitario: rafforzare la capacità del territorio di generare benessere diffuso, affrontare le vulnerabilità, valorizzare le risorse disponibili e sostenere condizioni di sviluppo durevoli.

La **cornice di riferimento** è costituita dall'analisi dei bisogni e delle trasformazioni che interessano la provincia di Lucca, comprese le differenze tra le aree maggiormente urbanizzate e le zone interne, le dinamiche demografiche, le difficoltà di accesso ai servizi e le criticità che coinvolgono giovani, famiglie e persone in condizioni di fragilità e la necessità di accompagnare i processi di innovazione dei settori produttivi. Tale lettura territoriale orienta le scelte programmatiche verso interventi capaci di rispondere a bisogni concreti e, al tempo stesso, di agire sui fattori che li producono o li aggravano. Ne deriva un criterio fondamentale: la distribuzione delle risorse deve tenere conto non soltanto della rilevanza delle iniziative, ma anche della loro capacità di ridurre divari, attivare competenze locali e generare benefici che persistano oltre la durata del singolo progetto. Lo sviluppo di un territorio non coincide con il solo sviluppo economico dello stesso. La crescita economica integra di fatto parametri sociali, culturali e ambientali.

La **coesione sociale** rappresenta, in questo quadro, l'obiettivo strategico trasversale. Non coincide esclusivamente con il sostegno alle situazioni di emergenza, ma comprende il rafforzamento delle reti di prossimità, l'accessibilità dei servizi, la prevenzione dell'esclusione e la capacità delle comunità di rispondere ai bisogni in modo coordinato. Gli interventi rivolti alle persone vulnerabili, agli anziani e alle famiglie, così come le iniziative connesse all'abitare, ai servizi territoriali e alla collaborazione con i soggetti sociosanitari, assumono quindi una funzione che supera la dimensione assistenziale. Al contrario contribuiscono a consolidare le condizioni materiali e relazionali necessarie all'autonomia individuale e alla partecipazione alla vita collettiva. La collaborazione con enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e realtà specialistiche costituisce, in questo senso, una condizione essenziale per avvicinare competenze, evitare frammentazioni e rendere le risposte più coerenti con i bisogni effettivi.

La priorità attribuita alla **restanza** – **diritto di restare** – sviluppa la medesima impostazione con particolare riferimento alle aree interne e ai territori esposti a spopolamento, invecchiamento e progressiva rarefazione delle opportunità. Promuovere la possibilità di restare nei luoghi di origine non significa soltanto contrastare la mobilità in uscita, ma rendere tali luoghi concretamente abitabili, attraverso l'accesso ai servizi, le opportunità di lavoro, la qualità delle relazioni comunitarie e la valorizzazione delle risorse locali. La restanza si collega pertanto alla coesione sociale, allo sviluppo economico e alla sostenibilità ambientale: la permanenza delle persone può contribuire alla cura del territorio, alla continuità delle attività e alla trasmissione dei patrimoni materiali e immateriali. La sua efficacia dipende dalla capacità di coordinare interventi diversi, evitando che il sostegno a singole iniziative rimanga privo di un contesto favorevole. Tutelare e valorizzare **la volontà di restare** sono obiettivi che rispondono al tema della marginalità territoriale, cui frequentemente si associano forme di marginalità sociale.

Le scelte a favore dei **giovani** costituiscono un ulteriore punto di raccordo tra benessere sociale e prospettive di sviluppo. Formazione, creatività, spazi di aggregazione, protagonismo e attenzione al benessere non sono ambiti separati: concorrono a rafforzare le capacità personali, le relazioni e la possibilità di partecipare attivamente alla vita della comunità. In questa prospettiva, i giovani non sono considerati soltanto destinatari di misure di sostegno, ma soggetti in grado di contribuire all'innovazione culturale, sociale ed economica del territorio. Il collegamento con la scuola, l'alta formazione, la ricerca e le opportunità professionali sono quindi decisive per ridurre la distanza tra acquisizione delle competenze e possibilità di metterle a frutto localmente. Il tema giovanile attraversa in generale quello della restanza e del diritto di restare: creare condizioni perché le nuove generazioni possano costruire il proprio futuro nel territorio richiede percorsi educativi, opportunità qualificate e contesti aperti alla partecipazione.

La **cultura** e l'**identità territoriale** costituiscono, a loro volta, una risorsa per la coesione e lo sviluppo. La tutela e la valorizzazione del patrimonio storico-artistico, il sostegno alle istituzioni culturali e ai progetti di rilievo non rispondono soltanto all'esigenza di conservare beni e tradizioni, ma contribuiscono a mantenere vivo il rapporto tra comunità, luoghi e memoria collettiva. Il patrimonio può inoltre generare occasioni di conoscenza, partecipazione, attrattività e attività economica, purché la valorizzazione sia accompagnata da attenzione alla qualità culturale e alla fruizione nel tempo. Gli interventi sui complessi monumentali e sugli spazi per le arti si collocano dunque in una prospettiva più ampia: rafforzare l'identità senza cristallizzarla, rendendo il patrimonio una componente attiva della vita contemporanea e un bene accessibile alla comunità. Inoltre il sistema dei Festival oramai diffuso su scala territoriale rappresenta un veicolo di sviluppo turistico di rilevante impatto economico e di coinvolgimento di rinnovate professionalità ad alta specializzazione.

La priorità dello **sviluppo sostenibile** estende questa impostazione al rapporto tra attività umane, risorse naturali e qualità dei luoghi. La tutela ambientale, l'educazione alla sostenibilità, la valorizzazione della sentieristica, dei rifugi e del turismo lento possono concorrere sia alla salvaguardia del capitale naturale, sia alla costruzione di opportunità per le comunità locali. Il nesso con la restanza è particolarmente significativo nelle aree interne, dove la cura del paesaggio e la fruizione responsabile possono sostenere economie locali senza compromettere le risorse da cui dipendono. L'attenzione agli obiettivi dell'Agenda 2030 offre una cornice di coerenza per leggere questi interventi non come iniziative isolate, ma come contributi alla sostenibilità di lungo periodo, da accompagnare con consapevolezza, competenze e responsabilità condivisa.

Il rafforzamento dello **sviluppo economico** si collega a queste priorità attraverso il sostegno alla ricerca, al trasferimento tecnologico, all'innovazione e alla capacità progettuale del sistema locale. Le collaborazioni con soggetti quali la Camera di Commercio, Lucense e il confronto con le rappresentanze dei settori economici e con le istituzioni formative e gli organismi di ricerca mirano a mettere in relazione competenze scientifiche, sistema produttivo e bisogni del territorio. In questa prospettiva, l'innovazione non è considerata un fine autonomo, ma uno strumento per accrescere la qualità delle attività economiche, favorire l'evoluzione della cultura di filiera e ampliare le opportunità professionali. Il suo contributo allo sviluppo territoriale dipende dalla capacità di tradurre conoscenze e sperimentazioni in applicazioni concrete, sostenendo processi di qualificazione produttiva e di sostenibilità. Anche la progettazione di opere pubbliche e la collaborazione istituzionale assumono rilievo quando consentono di predisporre interventi maturi, coerenti e in grado di intercettare ulteriori risorse. L'alta formazione e la ricerca completano questo asse strategico, creando un collegamento tra produzione di conoscenza, formazione delle competenze e prospettive di sviluppo. Il sostegno alle istituzioni formative e ai percorsi specialistici, inclusi quelli a carattere internazionale, può contribuire a consolidare il ruolo del territorio come luogo di studio, ricerca e innovazione. Il valore di tali iniziative non si esaurisce nella qualità dell'offerta accademica: riguarda anche la capacità di costruire relazioni con le imprese, le istituzioni e le comunità, favorendo la circolazione delle conoscenze e l'incontro tra domanda e offerta di competenze. In tal modo, alta formazione, sviluppo economico e politiche giovanili si rafforzano reciprocamente, mentre la loro integrazione con le priorità sociali e culturali amplia le condizioni per una crescita più inclusiva. La **Scuola IMT Alti Studi – Lucca** è oramai una realtà conclamata e riconosciuta a livello internazionale e ben integrata con il tessuto istituzionale e economico.

La **coerenza tra gli ambiti di intervento** richiede, infine, un'impostazione operativa fondata sulla collaborazione e sulla capacità di attivare risorse ulteriori rispetto a quelle direttamente disponibili. Il ruolo della Fondazione si esprime attraverso forme di intervento differenziate — contributi, iniziative dirette e collaborazioni con soggetti pubblici e privati — da selezionare in relazione alla natura dei bisogni, alla maturità progettuale e alla possibilità di conseguire risultati significativi. La costruzione di partenariati o l'individuazione di interessi congiunti consente di mettere in comune competenze, responsabilità e capacità attuative, nonché di rafforzare l'effetto moltiplicatore delle risorse. Questa impostazione presuppone criteri trasparenti, adeguata qualità progettuale, sostenibilità delle iniziative e chiarezza nella definizione degli obiettivi. Anche gli investimenti collegati alla missione della

Fondazione possono essere letti in tale quadro, nella misura in cui risultino coerenti con le finalità istituzionali e con una gestione responsabile delle risorse.

Un ulteriore elemento qualificante è rappresentato dalla **valutazione dei risultati**. La rilevanza di un intervento non può essere determinata soltanto dall'ammontare delle risorse assegnate o dal numero delle attività realizzate: occorre considerare la corrispondenza tra bisogni individuati e azioni intraprese, la qualità dei processi attuativi e gli effetti prodotti sui destinatari e sul contesto. Il **monitoraggio *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*** permette di verificare la solidità delle proposte, seguire l'avanzamento delle iniziative e acquisire elementi utili a valutarne gli esiti. La **valutazione d'impatto**, laddove credibilmente applicabile, contribuirà inoltre a distinguere i risultati immediati dai cambiamenti più duraturi e a orientare le scelte successive sulla base delle evidenze raccolte. Non si tratta soltanto di rendicontare l'utilizzo delle risorse, ma di consolidare un metodo di programmazione capace di apprendere dall'esperienza e di migliorare progressivamente l'efficacia degli interventi.

Nel triennio 2027-2029 le priorità individuate possono dunque essere interpretate come componenti complementari di una medesima **strategia** indirizzata ad una concezione moderna di sviluppo del territorio. La coesione sociale definisce l'orizzonte del benessere collettivo; la restanza e le politiche giovanili affrontano le condizioni che rendono possibile abitare, partecipare e costruire prospettive nel territorio; cultura e identità rafforzano il patrimonio condiviso e la sua fruibilità e valorizzazione; sostenibilità ambientale e sviluppo economico mirano a preservare e valorizzare le risorse locali; alta formazione e ricerca alimentano competenze e innovazione. La relazione tra questi ambiti è il presupposto per evitare una programmazione frammentata e per favorire interventi capaci di produrre benefici convergenti. In tale quadro, la Fondazione intende esercitare una funzione sussidiaria e propulsiva, mettendo in relazione attori e progettualità e orientando le proprie risorse verso iniziative di qualità, verificabili e sostenibili. Il criterio di fondo è promuovere uno sviluppo territoriale che, procedendo dalla crescita economica, si misuri nella capacità di ampliare le opportunità, ridurre le disuguaglianze e migliorare nel tempo la qualità della vita delle comunità.

La **strategia** delineata riconfigura la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca come un vero e proprio laboratorio istituzionale che opera come **agente di sviluppo** e **partecipe strumento di *governance* territoriale**. Attraverso il rigore metodologico della co-valutazione dell'impatto, la circolarità della co-programmazione e l'adozione della demografia come lente d'indirizzo prioritario, l'ente riafferma la propria natura di attore strategico fondamentale per la promozione dello sviluppo, il superamento dei divari territoriali e delle marginalità e la creazione di valore duraturo a beneficio dell'intera comunità.

Ringraziamenti

Un ringraziamento particolare al lavoro delle componenti e dei componenti del Consiglio di Amministrazione e dell'Organo di Indirizzo della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, che partecipano con cura e attenzione al processo di programmazione. Un grato riconoscimento alla struttura organizzativa della Fondazione per il coinvolgimento attivo di tutte le funzioni operative. Un pensiero a tutti i soggetti che sono ad un tempo oggetti e soggetti dell'ascolto del territorio. Infine, un ringraziamento alle componenti e ai componenti dell'Assemblea dei Soci, il carattere consultivo del loro voto è in ogni modo espressione di una sensibilità diffusa e preziosa.

Il Presidente

Massimo Marsili

2 Quadro di riferimento

2.1 Quadro normativo

Il quadro normativo relativo al 2026 è stato caratterizzato da alcuni interventi legislativi e regolamentari di rilevante interesse per le Fondazioni di origine bancaria.
A tale riguardo, assume particolare rilievo l'*iter* che ha portato alla definizione del nuovo statuto della Fondazione, all'esito di quanto previsto dall'Addendum al Protocollo d'intesa del 22 aprile 2015, sottoscritto tra ACRI e MEF nell'ottobre 2025; le disposizioni contenute nell'Addendum – già analiticamente descritte e commentate nel Bilancio 2025, al quale si rimanda - devono essere tradotte nelle opportune modifiche statutarie entro dodici mesi dalla sottoscrizione dello stesso. Pertanto già a partire dal mese di marzo 2026 gli Organi della Fondazione hanno avviato l'*iter* per l'adozione delle modifiche statutarie derivanti dalla sottoscrizione dell'Addendum. Le previsioni contenute nell'Addendum sono state integralmente recepite nel nuovo statuto della Fondazione, che è stato approvato dall'Autorità di Vigilanza in data 21 settembre 2026.
Sotto il profilo strettamente normativo nel corso del 2026 sono intervenute alcune altre novità sul versante della legislazione concernente, direttamente o indirettamente, le Fondazioni di origine bancaria.
Un primo aspetto riguarda la riforma fiscale varata dal Governo che introduce un profondo cambiamento del sistema tributario e mira, come si legge negli atti parlamentari, a "semplificare l'attuale sistema tributario, a ridurre il carico fiscale sui cittadini e sulle imprese, a stimolare gli investimenti e le nuove assunzioni e a promuovere un rapporto più collaborativo, orientato al dialogo tra i contribuenti e l'Amministrazione finanziaria". Un aspetto chiave della riforma è la modifica dell'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF), la diminuzione dell'aliquota IRES per le imprese che investono e assumono nuovo personale e l'abolizione graduale dell'IRAP. La delega fiscale, varata con Legge del 9 agosto 2023 n.111, è composta da 23 articoli, distribuiti in cinque titoli. In attuazione della delega, ad oggi, sono stati emanati decreti legislativi concernenti diversi aspetti.
Sempre sul versante legislativo, ha trovato piena definizione la normativa introdotta dall'art.1, commi 846 e seguenti della Legge di bilancio per il 2025 (Legge 30 dicembre 2024, n.207) che prevedono una serie di vincoli relativamente agli enti, organismi e fondazioni che ricevono, anche in modo indiretto e sotto qualsiasi forma, contributi di importo significativo a carico della finanza pubblica. Tali vincoli consistono:
- nell'introduzione di un tetto massimo di € 120.000 annuali per i compensi spettanti agli organi amministrativi di vertice nominati a partire dal 1° gennaio 2025;
- nell'obbligo gestionale di non poter effettuare, a decorrere dal 2025, spese per l'acquisto di beni e servizi di importo superiore al valore medio sostenuto per le medesime finalità negli esercizi 2021, 2022 e 2023, così come previsto nei relativi rendiconti o bilanci deliberati;
- nell'obbligo, per gli organi di controllo dei suddetti enti, di verificare che i contributi erogati dalla finanza pubblica siano stati utilizzati per le finalità per i quali erano stati concessi.

La stessa Legge demanda ad un DPCM la definizione di "contributo finanziario significativo". Il DPCM, pubblicato sulla Gazzetta ufficiale n.115 del 20 maggio 2026, conferma quanto anticipato da tempo dalla stampa specializzata, prevedendo l'obbligo di osservanza della nuova più rigorosa disciplina qualora i contributi erogati dallo Stato soddisfino contemporaneamente le seguenti due condizioni:
- siano destinati alla realizzazione di finalità o di specifici progetti di interesse pubblico, con esclusione dei contributi destinati a una generalità di soggetti, di quelli aventi natura corrispettiva, retributiva, indennitaria o risarcitoria, di quelli concessi sotto forma di credito di imposta, nonché di quelli erogati agli enti del terzo settore, a favore degli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti e degli enti riconosciuti delle confessioni religiose che hanno sottoscritto intese con lo Stato;
- siano di importo superiore ad € 1/milione annui ovvero siano di ammontare pari ad almeno il 50% del totale delle entrate o del valore della produzione del soggetto beneficiario.

Sempre sul versante legislativo, hanno trovato completa applicazione le disposizioni contenute nel Codice del Terzo Settore (CTS). A seguito della *comfort letter* inviata dalla Commissione UE al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, viene confermata la compatibilità con la normativa europea in tema di aiuti di Stato delle norme in materia di imposte sui redditi degli enti del Terzo settore e dell'esenzione da IRES per gli utili delle imprese sociali accantonati a riserva indivisibile. All'esito di

tale “via libera”, il legislatore italiano ha previsto (art.8 D.L. n.84/2025) che tutte le disposizioni del titolo X del CTS si applicano agli enti iscritti nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) a decorrere dal periodo di imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2025; tale norma ha una particolare valenza per ciò che attiene alla qualifica tributaria di ente non commerciale iscritto nel RUNTS, per il quale varranno le disposizioni contenute nel Titolo X del CTS e non più quelle previste dal TUIR. Sull’intera disciplina fiscale degli Enti del Terzo Settore l’Agenzia delle Entrate ha emanato la circolare n.1 del 19 febbraio 2026. Tale circolare rammenta inoltre che l’Anagrafe delle Onlus ha cessato di esistere a far data dal 31 dicembre 2025 e detta le indicazioni per l’iscrizione al RUNTS da effettuarsi entro il 31 marzo 2026. Se entro questo termine la Onlus richiede l’iscrizione e se questa viene accolta, l’ente acquisisce la qualifica di ETS con decorrenza dall’inizio del periodo d’imposta (in caso di periodo d’imposta coincidente con l’anno solare), in continuità con la qualifica di Onlus.
In data 4 agosto 2026 il Consiglio dei Ministri ha approvato uno schema di disegno di legge che rimodula la responsabilità amministrativa degli enti e delle imprese (D.Lgs. 231/2001). Le nuove disposizioni del progetto di riforma si muovono lungo cinque linee direttrici: i) previsione della centralità della colpa di organizzazione come elemento costitutivo dell’illecito dell’ente; ii) valorizzazione delle *best practices* in uso nelle imprese; iii) introduzione di un principio generale di adeguatezza della *compliance* 231 alla natura e dimensione dell’impresa e previsione di misure semplificate per le PMI; iv) rafforzamento del meccanismo premiale, anche attraverso il riconoscimento del valore della riorganizzazione *post factum*, e delle garanzie processuali per l’ente imputato; v) equiparazione del regime di prescrizione dell’ente a quello della persona fisica.

2.2 Contesto socio-economico della provincia

Ad inizio 2026 la Fondazione ha affidato a Sinloc – Sistema Iniziative Locali S.p.A. un percorso di diagnosi territoriale articolato su tre annualità, dal 2026 al 2028, con l'obiettivo di disporre di una lettura aggiornata e prospettica dei bisogni e delle opportunità del territorio in vista della definizione del nuovo Documento programmatico pluriennale, nella convinzione che solo una conoscenza approfondita e condivisa del contesto possa orientare in modo efficace le scelte di indirizzo e di erogazione della Fondazione medesima.
Il Quadro conoscitivo relativo alla prima annualità, consegnato il 5 giugno 2026, è allegato al presente documento: esso analizza gli indicatori socioeconomici in sette ambiti tematici (demografia; ambiente, energia e infrastrutture; economia e turismo; cultura e tempo libero; istruzione; bisogni sociali e sanità; mercato immobiliare). I dati sono disaggregati, ove possibile, a livello comunale e per le tre aree della Garfagnana e Valle del Serchio, della Versilia e della Piana di Lucca, e sono posti a confronto con i valori medi della Toscana e dell'Italia. L'analisi è completata dalla ricognizione dei principali strumenti di programmazione e finanziamento pubblici e da una matrice di punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.
Di seguito si riportano in sintesi le principali risultanze dell'indagine, da cui emerge il ritratto di un territorio dotato di risorse economiche, culturali e civiche di primo piano, ma attraversato da squilibri strutturali che richiedono attenzione e una risposta coordinata da parte di tutti gli attori del sistema locale. Salvo diversa indicazione, i valori riferiti a Lucca riguardano l'intero territorio provinciale.

2.2.1 Assetto territoriale e dinamiche demografiche

La provincia conta 381.390 residenti al 1° gennaio 2025, distribuiti su una superficie di 1.774 km², con una densità di 214 abitanti per km², superiore sia alla media toscana (160) sia a quella nazionale (195). Il dato medio nasconde una geografia fortemente polarizzata: la popolazione si concentra nel capoluogo, nella Piana e lungo la costa versiliese, mentre si rarefà progressivamente risalendo verso la Garfagnana e le aree montane, fino a livelli molto contenuti in comuni come Vagli Sotto e Careggine. All'interno delle aree appenniniche, Castelnuovo di Garfagnana e Barga si configurano come poli relativamente più strutturati e possono offrire una base su cui organizzare risposte più sostenibili nei contesti a bassa densità.
L'indagine individua nella demografia la criticità più strutturale dell'intero quadro, perché essa condiziona tutti gli altri ambiti. L'indice di vecchiaia provinciale ha raggiunto nel 2025 il valore di 256 anziani ogni 100 giovani con meno di 14 anni, contro 243 in Toscana e 208 in Italia, ed è cresciuto di

36 punti nell'ultimo quinquennio, più che nei territori di confronto. L'indice supera quota 200 nella quasi totalità dei comuni, con l'eccezione di Altopascio e Porcari, e assume valori estremi a Vagli Sotto e Fabbriche di Vergemoli. La struttura per età mostra una base giovanile più stretta della media italiana e una forte concentrazione nella fascia tra 50 e 64 anni, che prefigura un'uscita massiccia dal mercato del lavoro nel prossimo decennio. Le previsioni ISTAT al 2050 confermano una riduzione continua della popolazione in età attiva e una crescita costante degli *over* 65, con un indice di vecchiaia sistematicamente più elevato rispetto alla Toscana e all'Italia.
Tra il 2020 e il 2025 la popolazione è diminuita in misura moderata ma diffusa, con un saldo provinciale negativo, sebbene meno accentuato rispetto ai dati regionale e nazionale. La dinamica è però selettiva. Accanto a contrazioni marcate in comuni appenninici come Fabbriche di Vergemoli, Vagli Sotto, Minucciano e Pieve Fosciana, sei comuni registrano una crescita, guidati da Altopascio, Capannori, Massarosa e Camaiore. La popolazione straniera, concentrata nel capoluogo e nei comuni limitrofi e costieri ma in crescita anche in alcuni centri interni come Gallicano e Castelnuovo di Garfagnana, svolge un ruolo potenzialmente compensativo rispetto al calo generale, pur con traiettorie territoriali non uniformi. La dimensione media delle famiglie (2,19 componenti) è contenuta e si riduce nelle aree interne, dove è più frequente la presenza di nuclei unipersonali composti da anziani soli.

2.2.2 Ambiente, energia e infrastrutture

Il territorio presenta un profilo di rischio ambientale composito. La sismicità è elevata in Garfagnana e nella Media Valle, su livelli analoghi a quelli del Mugello e dell'Aretino, e degrada verso valori moderati nella Piana e in Versilia. Il rischio idrogeologico assume una forma duplice: la pericolosità da frana è diffusa sull'intero arco montano e collinare, mentre quella idraulica si concentra nella piana del Serchio e nella fascia costiera verso Viareggio e Massaciuccoli, dove la sovrapposizione tra scenari alluvionali e insediamenti è più estesa. La qualità dell'aria è critica soprattutto per il particolato, con un numero di superamenti del limite giornaliero di PM10 nella stazione di Lucca sensibilmente superiore al resto della provincia. Il suolo consumato raggiunge il 9,15% della superficie, contro il 6,20% della Toscana e il 7,17% dell'Italia, sebbene il ritmo di nuovo consumo tra il 2012 e il 2024 sia stato più lento rispetto ai territori di confronto. Nel capoluogo la disponibilità di verde urbano fruibile (16,4 m² per abitante) resta inferiore alla media dei capoluoghi toscani (20,8) e a quella nazionale (18,9), ma è in crescita, in controtendenza rispetto al dato regionale.
La gestione dei rifiuti rappresenta un punto di forza. La raccolta differenziata raggiunge il 77,1%, contro il 68,1% regionale e il 67,7% nazionale, con punte superiori all'84% nei comuni della Piana meridionale, anche se nei comuni settentrionali si scende a valori compresi tra il 40% e il 60%. La produzione *pro capite* resta tuttavia elevata, pari a 641 kg per abitante contro 590 in Toscana e 508 in Italia, con picchi in Versilia legati alla pressione turistica, e indica margini di miglioramento nella riduzione alla fonte e nell'evoluzione verso modelli di economia circolare. Assai più marcato è il ritardo nella transizione energetica: le fonti rinnovabili coprono appena il 13% dei consumi elettrici interni lordi, a fronte del 40,8% della Toscana e del 36,9% dell'Italia.
Sul piano delle reti, la copertura con connettività fissa ultraveloce raggiunge il 52,2% delle unità immobiliari, contro il 62,2% regionale e il 70,7% nazionale, e le aree montane dipendono in larga misura da soluzioni radio in banda libera, più soggette a interferenze.
L'offerta di trasporto pubblico locale nel capoluogo, pari a 1.237 posti-km per abitante, è molto inferiore ai valori medi regionale (3.156) e nazionale (4.694), e nelle aree interne la mobilità dipende in modo marcato dall'auto privata. Non mancano elementi favorevoli. Il capoluogo dispone di un servizio di *bike sharing* con 40,2 biciclette ogni 10.000 abitanti, ben al di sopra della media nazionale (23,5), e la rete ciclabile è in crescita, pur con una densità di 22,5 km ogni 100 km² ancora inferiore alla media italiana (29,7). È inoltre in corso un programma coordinato di investimenti infrastrutturali già finanziati, che comprende il raddoppio della linea ferroviaria Pistoia-Lucca, la manutenzione straordinaria della linea Lucca-Aulla con la riqualificazione di sei stazioni, il Sistema tangenziale di Lucca, di circa 30 km, e il nuovo ponte sul Serchio. Si apre così una finestra strategica per migliorare l'accessibilità delle aree interne e ridurre la dipendenza dal mezzo privato.

2.2.3 Economia, lavoro e turismo

Il sistema produttivo conta circa 13.000 imprese del settore privato non agricolo, per l'85,9% con meno di dieci addetti. Nel periodo 2019-2024 il numero di imprese è rimasto sostanzialmente stabile (–0,1%), con una tenuta migliore rispetto alla Toscana (−1,7%), anche se inferiore alla crescita nazionale (+1,2%); il tasso di cessazione (5,2 ogni 100 imprese registrate) è invece superiore alla media italiana (4,7). La composizione settoriale è diversificata e mostra una specializzazione relativa nel commercio (20,3% delle imprese), nei servizi di alloggio e ristorazione (17,2%, contro il 14,5% nazionale), nella manifattura (15,7%) e nelle attività artistiche, sportive e di intrattenimento (4,7%, più del doppio della media italiana). Risultano invece meno rappresentati i servizi avanzati, come quelli di informazione e comunicazione (1,9%), e i servizi sociosanitari e dell'istruzione. Il territorio esprime comunque un'apprezzabile propensione all'innovazione: le domande di brevetto all'Ufficio europeo dei brevetti sono 113,7 per milione di abitanti, contro 82,3 in Toscana e 74,4 in Italia, e le 67 *start-up* innovative provinciali, pari al 14% del totale regionale, presentano una quota a prevalenza giovanile (23,9%) superiore sia al dato regionale (18,9%) sia a quello nazionale (16,7%).
Il mercato del lavoro presenta buoni livelli occupazionali ma una qualità contrattuale debole. Il tasso di occupazione nella fascia 20-64 anni è del 74,0%, inferiore al dato regionale (76,1%) ma nettamente superiore a quello nazionale (67,1%); il tasso di occupazione giovanile (15-29 anni) è del 38,2%, a fronte del 40,8% toscano e del 34,4% italiano. Nel 2025 il saldo tra assunzioni e cessazioni è stato positivo, anche tra gli *under* 29. Tuttavia solo l'11% delle nuove assunzioni è avvenuto a tempo indeterminato, contro il 16% in Toscana e il 15,4% in Italia, mentre i contratti stagionali (23,9%) e intermittenti (15,8%) hanno un peso sensibilmente superiore ai *benchmark*, verosimilmente per effetto del turismo costiero. La discontinuità colpisce soprattutto donne e giovani: tra le donne le assunzioni a tempo indeterminato si fermano all'8,2% e quelle stagionali salgono al 28,2%, mentre tra gli *under* 29 il contratto stabile riguarda appena il 5,9% dei nuovi rapporti.
Il reddito medio disponibile *pro capite* (€ 23.617) è allineato a quello toscano e superiore alla media nazionale (€ 22.359), e gli indicatori di disagio estremo risultano contenuti: il tasso di ingresso in sofferenza dei prestiti bancari alle famiglie è dello 0,4% e i pensionati con un reddito pensionistico inferiore ad € 500 mensili sono il 7,9%, contro l'8,8% regionale. La retribuzione media annua dei lavoratori dipendenti privati (€ 22.094) è però inferiore ai riferimenti, per effetto di un marcato divario di genere: le lavoratrici percepiscono in media € 16.726 contro € 26.209 degli uomini, e il *gender pay gap* provinciale (36,2%) supera quello nazionale (31,8%). Le donne restano inoltre sottorappresentate nei ruoli dirigenziali, nonostante un ricorso al congedo di paternità superiore alla media nazionale. Il profilo dei nuclei che presentano la dichiarazione ISEE evidenzia una vulnerabilità economica diffusa ma non estrema: dei 52.354 nuclei dichiaranti, il 34,5% si colloca sotto € 10.000 di ISEE e un ulteriore 31,2% tra € 10.000 ed € 20.000. Sul piano della rappresentanza, gli amministratori comunali con meno di 40 anni sono il 28,2%, più che nella media nazionale (25,5%), mentre la presenza femminile (36,9%) supera il dato italiano ma resta inferiore a quello toscano (38,8%).
Il turismo è un *asset* consolidato. Nel 2024 la provincia ha registrato 1,09 milioni di arrivi e 3,46 milioni di presenze, poco più del 7% dei flussi regionali, con una permanenza media di 3,17 notti, superiore alla media toscana (3,08) ma inferiore a quella italiana (3,34). La domanda è per il 54% nazionale e per il 46% estera, con la Germania come principale mercato straniero. Il sistema è tuttavia fortemente stagionale, poiché oltre la metà delle presenze annuali si concentra nei mesi estivi, in misura più marcata che in Toscana e in Italia, e territorialmente polarizzato. I flussi si addensano nel capoluogo e nei centri costieri, mentre le aree interne registrano valori generalmente contenuti; alcuni comuni interni mostrano peraltro forti incrementi percentuali degli arrivi rispetto al 2019, seppure su volumi ancora modesti. L'offerta ricettiva è orientata al medio mercato, con la capacità alberghiera concentrata per metà nelle strutture a tre stelle e una presenza limitata di strutture di fascia alta, che può ridurre l'attrattività verso i segmenti a maggiore capacità di spesa.

2.2.4 Cultura e tempo libero

Il sistema culturale e degli eventi rappresenta un tratto distintivo del territorio. La spesa dei comuni per la cultura, pari ad € 27 per abitante, colloca la provincia al nono posto in Italia, con un valore quasi doppio rispetto alla media nazionale (€ 13,9), e l'indice di lettura della stampa quotidiana e periodica è

tra i più elevati del Paese. I musei e gli istituti assimilati hanno accolto nel 2024 oltre 836.000 visitatori e Lucca è una delle poche province toscane in cui i visitatori sono cresciuti rispetto al 2019 (+4,8%), a fronte di una flessione regionale del 18,4%.
L'attività di spettacolo segue un modello fondato su pochi grandi eventi di forte richiamo. Gli spettacoli per abitante sono meno numerosi che nei territori di confronto, ma ciascuno attrae in media 154 spettatori, più del doppio della media regionale e nazionale. L'ecosistema festivaliero è ampio e riconoscibile: nel 2024 il Carnevale di Viareggio ha registrato oltre 374.000 presenze, Lucca Comics & Games circa 275.000 biglietti venduti e il Lucca Summer Festival quasi 212.000 spettatori. A fronte di questi punti di forza, l'offerta resta concentrata nei poli principali. La provincia dispone di 108 biblioteche, quasi la metà delle quali nel capoluogo, mentre alcuni comuni ne sono privi. La dotazione di aree sportive all'aperto nel capoluogo (10,2 m² per minore) è inferiore alla media dei capoluoghi toscani (18,3), pur in presenza di buoni risultati complessivi nell'indice di sportività, che colloca la provincia al 31° posto nazionale. Infine, la provincia non figura tra le prime venti italiane per peso del sistema produttivo culturale e creativo sull'economia locale, segno che l'attrattività degli eventi non si è ancora tradotta in filiere economiche strutturate.

2.2.5 Istruzione e capitale umano

Il sistema educativo mostra solidi risultati di base ma fragilità nella transizione verso il lavoro e nella distribuzione territoriale dei servizi. Nella prima infanzia la provincia offre 31,4 posti ogni 100 bambini tra 0 e 2 anni, al di sotto della media toscana (39,5) e dell'obiettivo europeo di 33 posti, con un'offerta concentrata nei poli urbani e nei comuni interni spesso assente o garantita da nidi in gestione associata. La scuola dell'infanzia presenta invece un indice di presa in carico del 92,2%, in linea con la media regionale. La denatalità sta riducendo gli iscritti alla scuola primaria e, con effetto ritardato, alla secondaria di primo grado, mentre le superiori continuano a crescere, con una dinamica più favorevole che altrove e un particolare rafforzamento degli istituti tecnici e professionali. Gli alunni con cittadinanza non italiana rappresentano il 14,7% degli iscritti alla primaria, l'11,8% alla secondaria di primo grado e il 9,1% alla secondaria di secondo grado, valori inferiori alla media toscana e in linea con quella nazionale.
La quota di adulti tra 25 e 64 anni con almeno il diploma (69%) supera la media regionale (67,6%) e nazionale (66,7%), la partecipazione alla formazione continua (12,7%) è superiore ai *benchmark* e il rischio di dispersione scolastica implicita è inferiore alla media nazionale. Il rapporto tra iscritti all'università e giovani di 21-30 anni (32,9%) è in linea con la Toscana e di poco inferiore all'Italia (33,6%), con una forte gravitazione sull'Ateneo di Pisa, scelto da circa due studenti su tre.
Le criticità più rilevanti riguardano la condizione giovanile. La quota di *neet*, i giovani tra 15 e 29 anni che non studiano né lavorano, è del 12,8%: pur inferiore alla media italiana (15,2%), è la più elevata tra le province toscane, la cui media è dell'11%. Il tasso migratorio dei laureati tra 25 e 39 anni è negativo (−0,4, contro −0,1 in Toscana e −6,2 in Italia) e segnala, pur in un quadro molto migliore di quello nazionale, una difficoltà a trattenere e attrarre capitale umano qualificato.
L'edilizia scolastica sconta infine un ritardo significativo: solo il 32,4% degli edifici è pienamente accessibile, contro il 42,2% in Toscana e il 40,5% in Italia, e la grande maggioranza delle scuole è ancora priva delle principali misure di efficientamento energetico, con il fotovoltaico presente in appena il 6,6% degli edifici.

2.2.6 Bisogni sociali e sanità

La speranza di vita alla nascita (83,7 anni) è in linea con i riferimenti regionale e nazionale. La rete ospedaliera si articola su quattro presìdi: il San Luca di Lucca, l'Ospedale Versilia e il Santa Croce di Castelnuovo di Garfagnana, dotati di pronto soccorso, e il San Francesco di Barga, con un punto di primo intervento. I comuni dell'alta Garfagnana e della Valle del Serchio distano tuttavia oltre 25 km dal presidio di emergenza più vicino, e le Case della Salute e della Comunità si concentrano in Versilia e nella Piana. La dotazione di medici specialisti, pari a 28,2 ogni 10.000 abitanti, è nettamente inferiore alla media toscana (37,8) e nazionale (34,1).
L'indagine documenta un divario territoriale nella spesa sociale tra i più ampi d'Italia. Nel 2022 la spesa sociale *pro capite* dei comuni della Valle del Serchio (€ 73) era pari a meno di un quarto di quella del

distretto fiorentino (€ 296), e la Garfagnana e la Media Valle si collocano stabilmente sotto la media nazionale nei servizi per anziani e nelle strutture per minori, con una spesa in diminuzione rispetto al 2019. La risposta alla non autosufficienza è debole sull'intero territorio provinciale. Le tre zone presentano tassi di anziani assistiti a domicilio compresi tra 16 e 23 ogni 1.000, contro una media toscana di circa 28, con la Valle del Serchio al penultimo posto in regione, e il ricorso ai centri diurni è ovunque inferiore alla media regionale, fino a valori prossimi allo zero in Valle del Serchio. Proprio in quest'area l'indice di carico dei grandi anziani sui potenziali *caregiver* supera frequentemente il 17%, contro valori tra il 9,5% e il 13% nella Piana e in Versilia, configurando una situazione di doppia vulnerabilità. Anche la disabilità presenta valori superiori alla media regionale, con 15,6 persone in carico ai servizi sociali ogni 1.000 residenti sotto i 65 anni in Valle del Serchio, contro 11,7 in Toscana.
Particolarmente preoccupante è il quadro della salute mentale. I minori e gli adolescenti in carico ai servizi territoriali sono 69,9 ogni 1.000 in Valle del Serchio, 51,8 nella Piana e 47,8 in Versilia, contro una media toscana di 30,4; tra gli adulti la Valle del Serchio registra 22,4 pazienti ogni 1.000 abitanti, oltre il triplo del dato regionale (7,2). Si aggiungono segnali di fragilità giovanile sul versante della sicurezza: le segnalazioni con minori coinvolti rappresentano il 7,1% del totale, contro il 5,6% regionale, e il Ministero dell'Interno rileva la presenza di gruppi giovanili organizzati nel territorio.
Alcune tipologie di reato, come i furti in abitazione e le truffe informatiche, superano la media nazionale, mentre i reati legati agli stupefacenti sono meno diffusi. L'affollamento degli istituti di pena raggiunge il 127%, a fronte del 101,5% regionale e del 120,6% nazionale. Sul fronte della violenza di genere, le chiamate al 1522 in rapporto alla popolazione femminile (0,033%) sono inferiori ai valori regionale (0,040%) e nazionale (0,054%), mentre le donne con primo accesso ai centri antiviolenza sono cresciute da 1,6 a 2,1 ogni 1.000 abitanti tra il 2019 e il 2022: il dato può indicare una quota di bisogno non ancora intercettata dalla rete.
Un fattore di tenuta importante è rappresentato dal Terzo Settore. Gli enti iscritti al RUNTS sono 1.288, pari allo 0,34% della popolazione, contro lo 0,32% toscano e lo 0,25% italiano, e sono aumentati di circa 250 unità rispetto al 2023. Questa rete, insieme ai presìdi sociosanitari esistenti e al nuovo modello delle Case della Comunità, costituisce una base concreta su cui rafforzare prossimità, prevenzione e presa in carico precoce.

2.2.7 Abitare e mercato immobiliare

Il mercato immobiliare provinciale è di media intensità ma fortemente differenziato. Nel 2024 la quotazione media è stata di € 1.828 al metro quadro, in calo del 2,8%, con valori compresi tra € 2.468 della Versilia ed € 809 della Garfagnana; il capoluogo (€ 1.662) presenta una delle quotazioni più contenute tra i capoluoghi toscani e ha registrato una flessione del 5,3%. Le compravendite si concentrano per quasi la metà in Versilia e crescono nella Piana (+14,6%). Il mercato delle locazioni è orientato alla stabilità, con il canone concordato al 43% dei nuovi contratti, quasi il doppio della media regionale (22%). Ciononostante, l'accessibilità economica dell'abitare è limitata: i canoni incidono per il 33% sul reddito disponibile *pro capite*, oltre la soglia convenzionale di sostenibilità del 30% e sopra la media nazionale (27,4%), e per acquistare un'abitazione di 60 m² in zona semicentrale servono 76 mensilità di retribuzione, contro 68,7 in Italia. La fascia costiera e le aree appenniniche presentano un'elevata incidenza di abitazioni occupate da non residenti, che riduce l'offerta residenziale stabile. Il patrimonio edilizio è in larga parte datato ed energivoro: oltre il 60% degli attestati di prestazione energetica ricade nelle classi F e G.
La pressione sulla casa pubblica è significativa. La provincia dispone di 4.132 alloggi di edilizia residenziale pubblica, cresciuti dell'1% tra il 2019 e il 2024, ma per il 2025 non risultano nuovi alloggi in costruzione. Nel 2024 sono state presentate 1.912 domande nelle graduatorie ordinarie, con un tasso di ammissione dell'89,4%, tra i più alti della regione, e una componente straniera tra gli ammessi del 36,3%. Il sistema intercetta bene la domanda espressa ma copre appena il 35,6% del bisogno potenziale, stimato sulle famiglie con ISEE inferiore ad € 16.500 che non vivono in un'abitazione di proprietà, contro il 39,8% regionale; nella Piana di Lucca la copertura scende al 26,8%, tra i valori più bassi della Toscana. L'edilizia residenziale sociale è distribuita in modo fortemente diseguale, con 242 alloggi in Versilia, 25 nella Piana e appena 2 in Valle del Serchio. Infine, a fronte di una riduzione dei provvedimenti di sfratto emessi, le richieste di esecuzione sono cresciute del 7,3% e gli sfratti

effettivamente eseguiti del 27,9%: una delle dinamiche più sfavorevoli della regione. Le maggiori tensioni abitative si rilevano a Camaiore, Capannori, Lucca, Massarosa e Viareggio.

2.2.8 Le risorse pubbliche programmate sul territorio

La diagnosi ha ricostruito anche il quadro delle risorse pubbliche già programmate sul territorio nel ciclo 2021-2027, condizione essenziale perché l'azione della Fondazione si collochi in posizione di complementarietà e non di sovrapposizione. I programmi europei a gestione diretta hanno finanziato progetti per circa € 144,5/milioni, concentrati per oltre tre quarti a Lucca e Viareggio e prevalentemente nell'ambito di Horizon Europe ed Euratom, a testimonianza di una vocazione alla ricerca e all'innovazione. Il FESR regionale ha destinato al territorio circa € 71,8/milioni, per il 44% alla transizione ecologica e alla biodiversità; il FSE+ circa € 47,4/milioni, per il 41% all'istruzione e alla formazione e per il 32% all'inclusione sociale; il Fondo per lo sviluppo e la coesione oltre € 42,5/milioni, soprattutto per trasporti e ambiente; la Cooperazione territoriale europea circa € 10,2/milioni. Le aree interne beneficiano della Strategia territoriale Garfagnana-Lunigiana-Media Valle del Serchio-Appennino Pistoiese, con oltre € 12/milioni destinati prevalentemente alla messa in sicurezza sismica e idrogeologica, all'efficientamento degli edifici pubblici e alla biodiversità, e del Piano di sviluppo locale del GAL MontagnAppennino, con oltre € 7,3/milioni per *start-up*, progetti di comunità e *smart villages*.

2.2.9 Considerazioni conclusive

Il quadro che emerge è quello di un territorio dotato di risorse economiche, culturali e civiche di primo piano, ma attraversato da squilibri che rischiano di consolidarsi in assenza di interventi mirati. Nella lettura sintetica proposta dall'indagine, la demografia rappresenta la criticità più strutturale, perché invecchiamento, debole ricambio generazionale e rarefazione delle aree interne si riflettono su tutti gli altri ambiti. Accanto ad essa emergono le vulnerabilità ambientali e infrastrutturali, le fragilità della condizione giovanile, le pressioni sul sistema sociosanitario e una crescente tensione abitativa; cultura ed eventi si confermano invece un *asset* distintivo, e l'economia un motore vitale, sebbene limitato dalla stagionalità e dalla discontinuità del lavoro.
Un elemento attraversa tutti gli ambiti: il divario tra la costa e la pianura da un lato e le aree interne dall'altro. È nella Valle del Serchio e in Garfagnana che si concentrano i livelli più bassi di spesa sociale, assistenza domiciliare e servizi per la prima infanzia, i carichi più elevati sui *caregiver*, i bisogni di salute mentale più acuti e le maggiori distanze dai presìdi sanitari. La stessa differenziazione territoriale offre tuttavia l'occasione per una programmazione calibrata su fabbisogni diversi, anziché su un modello uniforme di intervento.
La Fondazione intende assumere questi esiti come riferimento per la programmazione pluriennale, privilegiando la coesione territoriale, il sostegno alle nuove generazioni, il *welfare* di prossimità e l'abitare, in un'ottica di complementarietà con le risorse pubbliche già programmate. Il percorso di diagnosi, che sarà aggiornato nel 2027 e nel 2028, consentirà inoltre di verificare nel tempo l'evoluzione degli indicatori e l'efficacia delle scelte compiute, nella convinzione che solo un'azione condivisa con le istituzioni e con la comunità possa tradurre le opportunità rilevate in sviluppo duraturo per l'intero territorio di riferimento.

2.3 Contesto economico-finanziario

La situazione economica nella prima parte del 2026 è risultata sostanzialmente in linea con le attese o, in qualche caso, anche superiore alle aspettative, mostrando comunque una relativa resilienza, che appare particolarmente significativa alla luce dell'evoluzione del contesto politico e geopolitico e delle misure adottate, soprattutto sul fronte commerciale. A ciò si aggiungono le pressioni inflazionistiche che ne sono derivate, ulteriormente accentuate dalla nuova crisi che si è manifestata in Iran nel primo trimestre dell'anno.
Osservando i dati macroeconomici alla fine del primo semestre del 2026 si osserva una crescita statunitense del 2,4% su base annua rispetto al 2,1% del primo semestre del 2025. Si nota tuttavia una relativa dicotomia tra la situazione delle imprese e delle famiglie: mentre nel primo caso la crescita del settore industriale si è mantenuta relativamente sostenuta anche grazie ai settori esposti all'AI, la

dinamica dei consumi delle famiglie ha risentito degli effetti inerenti la perdita di potere di acquisto dovuta alla maggiore inflazione. Il mercato del lavoro ha fornito segnali contrastanti: a fronte di una tenuta dell'occupazione creata dalle imprese, emergono segnali di un deterioramento delle condizioni occupazionali per alcune categorie di lavoratori, come quelli autonomi. L'inflazione è tornata a crescere, portandosi anche al di sopra del 4% nel secondo trimestre dell'anno, prima di tornare più vicina alla soglia del 3%. Tale situazione sta di conseguenza generando un calo del reddito disponibile in termini reali. Sul fronte inflazionistico, resta elevata l'attenzione sull'evoluzione dei prossimi mesi, alla luce del perdurare di prezzi energetici elevati.

Nell'area Uem l'attività economica ha mostrato una resilienza, per alcuni aspetti inattesa, sostenuta dalla domanda interna, in particolare dai consumi, e dalle esportazioni nette. Il settore dei servizi è risultato il più dinamico anche se nelle ultime osservazioni congiunturali si registra un tendenziale miglioramento anche dell'industria manifatturiera. Tra i paesi più dinamici dell'area va menzionata la Spagna, che continua a registrare un andamento particolarmente positivo grazie alla brillante dinamica dei consumi, mentre in Germania permane una relativa difficoltà da parte delle imprese ad avviare un circolo virtuoso di investimenti.

In Italia si osserva una sostanziale tenuta dell'attività economica in misura anche superiore alle attese. Gli investimenti infrastrutturali legati al PNRR hanno in parte compensato gli effetti negativi derivanti dal deterioramento del quadro geopolitico e dall'aumento dell'inflazione. Dal lato degli investimenti si osservano andamenti divergenti: da un lato quelli diversi dalle costruzioni hanno mostrato una dinamica prevalentemente positiva, dall'altro si è registrata una flessione nel comparto delle costruzioni, riconducibile principalmente al comparto residenziale per il progressivo riassorbimento degli effetti espansivi del *superbonus*.

L'inflazione ha registrato nell'area Uem un incremento che nei mesi estivi l'ha portata ben oltre il 3%, guidata in particolare dalla componente energetica ed in qualche caso, come in Spagna, anche dalla componente *core* legata ai servizi. Le tensioni inflazionistiche, accentuatesi all'indomani dell'attacco all'Iran, hanno via via alimentato le aspettative di un atteggiamento più restrittivo da parte delle banche centrali, generando, di riflesso, un incremento dei rendimenti su tutte le scadenze delle rispettive curve. La Banca Centrale Europea è intervenuta aumentando i tassi di complessivi 50 punti base (25 punti base a giugno e 25 punti base a settembre). I mercati si aspettano che l'atteggiamento restrittivo prosegua anche tra la fine del 2026 e gli inizi del 2027 stante le attese di inflazione che si collocano ancora al di sopra degli obiettivi delle banche centrali. La Federal Reserve a settembre ha aumentato i tassi di 25 punti base portandoli nel *range* 3,75%-4%; nel comunicato congiunto è stata ribadita l'attenzione al controllo dell'inflazione e l'obiettivo di riportarla al limite *target* del 2%; ciò lascia aperte le porte per possibili ulteriori interventi restrittivi, forse anche entro la fine dell'anno.

I rendimenti dei titoli governativi sono cresciuti, sia negli Stati Uniti che in Europa; nel caso statunitense i rendimenti dei titoli decennali si sono portati al 5%, costringendo il Tesoro ad annunciare operazioni di riacquisto (*buyback*) sulla parte lunga della curva, tra i 10 e i 30 anni. Tale annuncio non sembra tuttavia aver sortito particolari effetti anche per le difficoltà operative di attuazione. Nell'area Uem i rendimenti dei titoli italiani e francesi sono cresciuti in misura più marcata rispetto a quelli del Bund generando, di conseguenza, un incremento dello *spread*. Nel caso dei BTP decennali si osserva da inizio anno un incremento di quasi un punto percentuale arrivando ad un livello del 4,4%. Il rialzo dei rendimenti si è ovviamente tradotto in una *performance* negativa su tutti gli investimenti di natura obbligazionaria, con un calo degli indici dei principali mercati compreso tra il 2% e il 3% da inizio anno. Il mercato *corporate* è risultato meno impattato in funzione di una ulteriore riduzione degli *spread* di credito che si collocano su livelli storicamente molto contenuti. Nel caso degli indici *high yield*, si osservano rendimenti complessivi leggermente positivi. In generale, la dinamica dei mercati finanziari a maggiore contenuto di rischio è risultata generalmente positiva da inizio anno.

Nel caso dei mercati azionari si osservano rendimenti generalmente a due cifre, realizzati principalmente nel primo semestre, a fronte di una dinamica più laterale negli ultimi mesi. Il rialzo delle quotazioni, che segue quelli già osservati negli anni precedenti, è stato sostenuto principalmente dal favorevole clima di fiducia legato alle prospettive degli utili e agli impatti dell'intelligenza artificiale. Negli Stati Uniti, in particolare, le più importanti società legate al *tech* hanno sostenuto il mercato raggiungendo una capitalizzazione pari a circa 1/3 dell'indice S&P 500. Tale situazione sconta evidentemente attese di

ulteriori sensibili incrementi degli investimenti e degli utili, generando dubbi di sostenibilità nel tempo e, di conseguenza, sulla corretta valutazione di queste aziende.

2.3.1 Le prospettive

Gli andamenti economici finora osservati dovrebbero confermare per il 2026 una sostanziale tenuta della crescita economica globale. In merito alle prospettive per il 2027 e per i prossimi anni, le previsioni di consenso indicano un rallentamento contenuto dell'attività economica, in grado comunque di essere controllato dalle politiche economiche.
Il contesto generale, tuttavia, è caratterizzato da numerosi fattori di rischio, sia geopolitici che economico-finanziari, che inevitabilmente aumentano l'incertezza sulle evoluzioni future. Le problematiche inerenti le crisi in Medio Oriente e in Ucraina sembrano essere in una fase di stallo che contribuisce a mantenere elevate le tensioni sul commercio internazionale e sui prezzi delle materie prime. Ciò si traduce nel permanere di pressioni inflazionistiche che continueranno a condizionare la domanda interna, anche se il mercato continua a scontare un progressivo rallentamento dell'inflazione nel corso del prossimo anno.
Per quanto riguarda le prospettive dei mercati finanziari, sul fronte obbligazionario i rendimenti attuali incorporano attese di politica monetaria ancora relativamente restrittiva nel 2027 e maggiori inevitabili pressioni che potrebbero derivare dalla gestione delle finanze pubbliche. Tali fattori potrebbero continuare a influenzare il premio per il rischio, soprattutto sulle emissioni a lungo termine, generando però livelli di redditività interessanti per gli anni a venire. Se l'inflazione dovesse effettivamente rientrare, le dinamiche osservate di recente potrebbero anche risultare sovradimensionate rispetto ai valori di equilibrio. Nel caso di rallentamento economico più intenso del previsto o, a maggior ragione, di rischi recessivi, i titoli governativi potrebbero tornare a rappresentare una tra le categorie di beni rifugio. Sul mercato *corporate* gli *spread* appaiono molto contenuti sia pur in una situazione di generale maggior equilibrio finanziario delle imprese, almeno in media, rispetto ai cicli passati. Dati i livelli raggiunti è difficile immaginarsi ulteriori restringimenti per il prossimo anno; in assenza di segnali di peggioramento delle attuali aspettative, la ricerca di rendimento potrebbe comunque sostenerne ancora la domanda, pur in un contesto di aumento delle emissioni e costi di finanziamento più alti che potranno richiedere maggiore attenzione alla attività di selezione, soprattutto sulla componente *high yield*. In merito ai mercati azionari le quotazioni raggiunte risultano elevate e in alcuni casi, soprattutto negli Stati Uniti, con multipli superiori alle medie storiche. La possibilità di utili ancora sostenuti potrebbe esercitare un'influenza relativamente positiva sulle quotazioni azionarie. Gli andamenti dei mercati saranno tuttavia maggiormente correlati agli indicatori fondamentali, con presumibili maggiori divergenze tra i diversi settori e in un quadro di volatilità generalmente più elevata rispetto al passato.
Di conseguenza, tenuto conto del contesto economico-finanziario e delle prospettive desumibili dalle condizioni di mercato correnti, gli obiettivi di redditività per i prossimi anni dovranno essere caratterizzati da adeguata prudenza e calibrati per tenere conto dei numerosi fattori di incertezza presenti. La gestione finanziaria dovrà continuare ad essere improntata sul principio della diversificazione e sul presidio dei rischi di portafoglio in ottica dinamica e proattiva, ricercando la più adeguata ripartizione tra tutti i fattori di rischio, compresi quello valutario e di illiquidità.

3 *Asset Liability Management* – ALM

3.1 Finalità e metodologia

La missione statutaria impone alla Fondazione di governare in modo integrato la gestione del patrimonio e la politica di spesa, bilanciando nel tempo due obiettivi parzialmente in tensione tra loro: da un lato quello, sovraordinato, della conservazione del valore reale del patrimonio, condizione dell'equità tra generazioni e della continuità del ruolo istituzionale; dall'altro quello della massima stabilità possibile della capacità erogativa a favore del territorio. A tal fine la Fondazione si avvale dal 2013, con la consulenza di Prometeia Advisor Sim, di un modello statistico-previsionale di *Asset & Liability Management* (ALM), aggiornato con cadenza semestrale, che supporta gli Organi statutari nella definizione, nell'attuazione, nel monitoraggio e nella revisione delle politiche di investimento e di spesa.
Il modello genera, a partire dalle condizioni macroeconomiche e di mercato correnti, 10.000 scenari stocastici alternativi di evoluzione delle principali variabili finanziarie (curve dei tassi di interesse, inflazione, *spread* creditizi, tassi di cambio, rendimenti e volatilità delle diverse classi di attività). Lo scenario centrale cui la simulazione è condizionata combina la previsione di breve-medio termine sull'economia italiana e mondiale, pubblicata trimestralmente da Prometeia nel Rapporto di Previsione, con una visione di lungo periodo che incorpora condizioni di equilibrio economico e gli effetti dei fattori climatici desunti dallo scenario Net Zero 2050 del *Network for Greening the Financial System* (NGFS).
Tramite la generazione di migliaia di "percorsi" alternativi è possibile non solo disporre di una proiezione o di uno scenario di stress ma dell'intera distribuzione congiunta delle variabili utilizzate.
Applicando a tali scenari la composizione effettiva del portafoglio, il patrimonio da tutelare, le spese di funzionamento (stimate in € 7,5/milioni annui, al netto di una rettifica di € 2,5/milioni per le agevolazioni fiscali spettanti) e il livello di erogazioni programmato, il modello stima la probabilità che il rendimento del portafoglio consenta, sull'orizzonte ventennale che decorre dalla data dell'analisi, di coprire costi ed erogazioni conservando il valore reale del patrimonio. L'orizzonte è scorrevole: a ogni aggiornamento semestrale esso viene ricollocato a vent'anni dalla nuova data di riferimento. Le simulazioni sono svolte a valori di mercato; fanno eccezione le partecipazioni non quotate valorizzate pro quota sul patrimonio netto dell'emittente (in particolare, per la sua entità, la partecipazione in Cassa Depositi e Prestiti), e gli immobili acquisiti con fondi patrimoniali, valorizzati al valore di bilancio in assenza di perizie. Poiché consente di misurare anche l'effetto di *asset allocation* alternative, l'ALM costituisce il riferimento quantitativo dell'indirizzo strategico della Fondazione.

3.2 Il patrimonio da tutelare e la situazione al 30 giugno 2026

D'intesa con Prometeia e in via prudenziale, il patrimonio da tutelare è stato individuato nel portafoglio complessivo della Fondazione, costituito dal portafoglio finanziario e dagli immobili acquisiti o ristrutturati con fondi patrimoniali, al netto dei debiti per erogazioni deliberate (e, se esistenti, dei debiti finanziari), valorizzato a prezzi di mercato al 31 ottobre 2014, data della revisione del modello resa necessaria dall'inasprimento della tassazione dei dividendi. Il valore così determinato, pari a € 1.287,3/milioni, viene rivalutato ad ogni aggiornamento per l'inflazione effettivamente registrata, in modo da esprimere l'obiettivo di conservazione in termini reali.
Al 30 giugno 2026 il patrimonio da tutelare ammonta a € 1.605/milioni, mentre il patrimonio effettivo, valorizzato a prezzi di mercato e al netto dei debiti per erogazioni deliberate (€ 71,8/milioni), ammonta a € 1.846 milioni, il valore più elevato della serie storica. La sovracapitalizzazione, ossia l'eccedenza del patrimonio effettivo su quello da tutelare, è pari a € 241/milioni, in aumento di € 26/milioni rispetto a fine 2025: la crescita del patrimonio effettivo nel semestre (€ 68/milioni) è stata infatti assorbita per € 42/milioni dalla rivalutazione del patrimonio da tutelare per effetto dell'inflazione.
Nel valutare il suddetto margine occorre considerare che lo stesso poggia in misura significativa sulla valutazione della partecipazione in Cassa Depositi e Prestiti, non quotata, che nel modello è valorizzata alla frazione di patrimonio netto dell'emittente (€ 256,8/milioni, a fronte di un valore di bilancio di € 82,1/milioni), senza tener conto che si tratta di un *asset* illiquido e di una partecipazione di minoranza.
Il contesto generale resta infine condizionato da tensioni geopolitiche che potrebbero incidere in misura significativa sui rendimenti attesi e sulla volatilità dei mercati.

3.3 Le risultanze dell'analisi al 30 giugno 2026

Sulla base delle ipotesi del modello, il rendimento nominale netto di lungo periodo dell'attuale *asset allocation* è stimato nel 5,3% annuo, con una volatilità dell'11,7%; a fronte di un'inflazione attesa del 2,1%, il rendimento reale netto risulta pari al 3,2%. Mantenendo le erogazioni annue a € 40/milioni in termini reali, cioè a potere d'acquisto costante, al termine dell'orizzonte di simulazione il patrimonio reale mediano si attesterebbe a € 2.241,7/milioni, pari al 139,7% di quello da tutelare (*Funding Ratio*), e la probabilità di disporre di un patrimonio reale almeno pari a quello da tutelare sarebbe del 68,9%. Negli scenari avversi il 5° percentile (inteso come probabilità che la grandezza osservata scenda ad un livello inferiore a quello indicato) indica una capitalizzazione reale pari al 41,4% del patrimonio da tutelare, la probabilità di perdite superiori al 20% è del 21,1% e la probabilità di "rovina", intesa come perdita di oltre il 70% del patrimonio, è del 2,6%.
Rispetto all'analisi al 31 dicembre 2025, che a parità di erogazioni indicava un *Funding Ratio* del 121,3%, una probabilità di piena capitalizzazione del 61,1% e una probabilità di rovina del 4,3%, il quadro è migliorato in misura apprezzabile, per effetto sia della crescita del patrimonio sia dell'aggiornamento al rialzo dei rendimenti attesi nel generatore di scenari (dal 4,9% al 5,3% nominale).
La stessa verifica, condotta sul vettore di *Asset Allocation* Strategica vigente (inteso come percentuale di composizione delle diverse *asset class* in cui è investito il patrimonio), conduce a risultati sostanzialmente allineati (*Funding Ratio* 137,7%, probabilità di piena capitalizzazione 70,9%, probabilità di rovina 1,3%), a conferma che il livello di € 40/milioni è sostenibile tanto sul piano tattico quanto su quello strategico.
A titolo esemplificativo, Prometeia ha inoltre individuato il livello di erogazioni che, nello scenario mediano, "consumerebbe" interamente la sovracapitalizzazione riportando il *Funding Ratio* al 100%: tale livello è pari a € 63/milioni reali annui. In questa ipotesi le statistiche di rischio peggiorano in modo marcato: la probabilità di conservare il valore reale del patrimonio scende al 50,1%, il 5° percentile della capitalizzazione si azzera (nel 5% degli scenari più sfavorevoli il patrimonio verrebbe interamente "consumato"), la probabilità di perdite superiori al 20% sale al 39,5%, quasi il doppio del caso precedente, e quella di rovina al 12,2%, quasi cinque volte il caso precedente, pari a circa uno scenario su otto.

Statistiche a fine orizzonte (20 anni)	**Portafoglio effettivo – € 40 mln**	**AAS vigente – € 40 mln**	**Portafoglio effettivo – € 63 mln**
Patrimonio reale mediano (€ mln)	2.241,7	2.209,3	1.605,7
Funding Ratio mediano	139,7%	137,7%	100,1%
Probabilità di capitalizzazione reale > 100%	68,9%	70,9%	50,1%
5° percentile capitalizzazione reale	41,4%	49,0%	0,0%
Probabilità di perdite oltre il 20%	21,1%	18,3%	39,5%
Probabilità di rovina	2,6%	1,3%	12,2%
Rendimento nominale netto annuo	5,3%	5,2%	5,3%
Volatilità annua	11,7%	10,2%	11,7%
Rendimento reale netto annuo	3,2%	3,1%	3,2%
Shortfall al 5° percentile	-14,6%	-12,2%	-14,6%

Fonte: Prometeia Advisor Sim, Analisi ALM – aggiornamento al 30 giugno 2026. Patrimonio da tutelare: € 1.604,7 milioni.

Lo *shortfall* al 5° percentile indica che, in un singolo anno, vi è una probabilità del 5% (e quindi del 95% che ciò non accada) che il rendimento del portafoglio effettivo risulti pari o inferiore a –14,6% (– 12,2% con riferimento all'*asset allocation* strategica). Si tratta di uno scenario su venti: un solo anno sfavorevole di questo tipo basterebbe ad azzerare la sovracapitalizzazione attuale.

Prometeia ha infine eseguito su richiesta della Fondazione uno *stress test* sull'inflazione (cioè un confronto di natura teorica, condotto a parità di ipotesi su configurazioni omogenee), isolando, a portafoglio invariato, gli scenari (il 18,3% del totale) nei quali l'inflazione media composta sui vent'anni risulta pari o superiore al 2,5%. Con erogazioni di € 40/milioni il *Funding Ratio* mediano scenderebbe al 119,5% e la probabilità di rovina salirebbe al 4,7%, mantenendo quindi un margine di sovracapitalizzazione; con erogazioni di € 63/milioni il *Funding Ratio* scenderebbe all'82,1%, con conseguente erosione del valore reale del patrimonio, e la probabilità di rovina salirebbe al 17,7%.

3.4 La composizione della capacità erogativa

È utile distinguere, all'interno del livello erogativo, la componente permanente, finanziata dal rendimento reale del patrimonio al netto dei costi, da quella transitoria, finanziata dal "consumo" della sovracapitalizzazione. Sulla base dei dati di Prometeia, il rendimento reale netto atteso del 3,2% applicato al patrimonio da tutelare genera uscite sostenibili in regime stazionario dell'ordine di € 51/milioni annui, che al netto delle spese di funzionamento corrispondono a una capacità erogativa permanente superiore a 40/milioni. Il livello di € 40/milioni si colloca dunque al di sotto della componente permanente: esso non "consuma" la sovracapitalizzazione, che anzi tende ad accrescersi, come conferma il passaggio del rapporto fra patrimonio effettivo e patrimonio da tutelare dal 115% attuale al 139,7% atteso a fine orizzonte.

3.5 Il test di salvaguardia dell'art.3 del Regolamento

L'art.3 del Regolamento per la gestione del patrimonio assegna alle politiche di investimento l'obiettivo prioritario della salvaguardia in termini prospettici del valore reale del patrimonio (test di salvaguardia) e dispone che, «qualora sia in dubbio il conseguimento» di tale obiettivo, l'Organo di Indirizzo adotti misure volte a contenere la Politica di Spesa Programmata. Le statistiche sopra riportate costituiscono l'informazione su cui il test si fonda. Al livello di € 40/milioni reali il patrimonio reale mediano atteso supera del 39,7% quello da tutelare, la probabilità di conservarne integralmente il valore reale è del 68,9% e il patrimonio si mantiene sovracapitalizzato in mediana anche negli scenari di inflazione elevata. Il conseguimento dell'obiettivo di salvaguardia non risulta pertanto in dubbio e non ricorrono i presupposti per il contenimento della spesa previsto dall'art.3.
Poiché l'orizzonte di simulazione è scorrevole, il test è rinnovato a ogni aggiornamento semestrale e il suo esito vale per la sola data di riferimento: la sua tenuta nel tempo è assicurata dalla verifica periodica delle statistiche, non dal raggiungimento di una scadenza prefissata.

3.6 Le scelte della Fondazione per il periodo 2027-2029

I due livelli testati da Prometeia, € 40/milioni ed € 63/milioni, potrebbero rappresentare idealmente i due estremi di un intervallo entro il quale collocare la capacità erogativa in funzione del grado di avversione al rischio della Fondazione. La Fondazione ha deciso di confermare il livello di € 40/milioni annui in termini reali, collocandosi all'estremo prudenziale dell'intervallo. La scelta tiene conto della persistente incertezza geopolitica e macroeconomica, della ripresa dell'inflazione registrata nel semestre, della circostanza che la sovracapitalizzazione poggia in misura rilevante su plusvalenze latenti relative a due partecipazioni, una delle quali non quotata, e dell'obiettivo statutario di stabilizzare nel tempo le erogazioni, evitando incrementi che potrebbero doversi successivamente ridurre. Al livello prescelto la probabilità di piena conservazione del patrimonio (68,9%) si colloca ampiamente al di sopra della soglia del 60% assunta dalla Fondazione come obiettivo nell'analisi di marzo 2026 condotta su dati di dicembre 2025.
Le statistiche di capitalizzazione e di coda sono aggiornate semestralmente da Prometeia e valutate dagli Organi della Fondazione. Il livello di € 40/milioni sarà modificato, in aumento o in diminuzione, soltanto qualora tali statistiche evidenzino variazioni significative, in un senso o nell'altro, rispetto al profilo di rischio sopra descritto. Qualora successivamente sia decisa dagli Organi della Fondazione una revisione dell'*Asset Allocation* Strategica, la sostenibilità del livello erogativo sarà nuovamente verificata sul nuovo vettore strategico. Il differenziale tra la redditività attesa e il livello erogativo prescelto è destinato ad alimentare i fondi erogativi destinati ai settori rilevanti per l'individuazione di progetti strategici di

particolare rilevanza realizzabili negli anni successivi, il Fondo di stabilizzazione delle erogazioni e la riserva per l'integrità del patrimonio secondo le regole stabilite dalla normativa vigente.

3.7 L'evoluzione storica

La tabella seguente riporta l'evoluzione del patrimonio effettivo, del patrimonio da tutelare e delle erogazioni sostenibili determinate in logica ALM (importi in milioni di euro).

Data	Patrimonio effettivo (valori di mercato)	Patrimonio da tutelare	Erogazioni sostenibili (reali)
31/10/2014	1.287,3	1.287,3	24,8
31/12/2015	1.291,2	1.284,6	23,9
31/12/2016	1.184,6	1.289,7	20,0
31/12/2017	1.223,3	1.300,0	20,2
31/03/2019	1.192,0	1.318,0	18,3
31/12/2019	1.278,3	1.318,0	20,5
31/12/2020	1.237,0	1.315,0	26,0
30/06/2021	1.300,2	1.334,0	27,5
31/12/2021	1.335,0	1.363,0	25,5
30/06/2022	1.286,0	1.436,0	21,0
31/12/2022	1.329,0	1.517,0	27,0
30/06/2023	1.389,0	1.522,0	23,2
31/12/2023	1.460,0	1.526,0	26,0
30/06/2024	1.506,0	1.533,0	28,5
31/12/2024	1.583,3	1.546,0	31,0
30/06/2025	1.673,0	1.560,0	35,0
31/12/2025	1.778,0	1.562,0	40,0
30/06/2026	1.846,0	1.605,0	40,0

Fino al 2024, in presenza di un patrimonio effettivo inferiore a quello da tutelare, le erogazioni sostenibili sono state determinate come il livello che consentiva, nello scenario mediano, di riportare gradualmente il patrimonio sul sentiero di conservazione del valore reale; il loro andamento ha quindi riflesso sia il rendimento reale del portafoglio sia l'ampiezza del divario da recuperare. Con il ritorno alla sovracapitalizzazione, dall'analisi di marzo 2026 il criterio è stato reso più esigente, richiedendo che la piena conservazione del patrimonio reale al termine dell'orizzonte sia raggiunta con una probabilità superiore al 60%, e non soltanto nello scenario mediano.
Il divario negativo tra patrimonio effettivo e patrimonio da tutelare si è formato nel primo semestre 2016 ed era stato in gran parte recuperato alla fine del 2019; si è ampliato bruscamente nel primo semestre 2020 per effetto dello *shock* dei mercati legato alla pandemia da Covid-19 e si è poi largamente riassorbito nel corso del 2021. Nel 2022 la contemporanea flessione dei mercati finanziari e l'impennata dell'inflazione, alimentata anche dalle tensioni geopolitiche, lo hanno portato al livello massimo a fine anno; il recupero, avviato nel 2023, ha condotto alla fine del 2024 a una situazione di sovracapitalizzazione, che si è ulteriormente ampliata nel 2025 e nel primo semestre 2026, fino a raggiungere € 241/milioni al 30 giugno 2026. L'aumento delle erogazioni sostenibili da € 21/milioni del giugno 2022 a € 40/milioni odierni riflette dunque in misura prevalente l'andamento dei mercati e delle attese di rendimento: è la ragione per cui la Fondazione intende oggi consolidare il livello raggiunto.

3.8 Superamento temporaneo del livello di erogazioni sostenibili

Per gli esercizi 2026, 2027 e 2028 gli Organi della Fondazione hanno deciso di superare il livello di erogazioni sostenibili di € 40/milioni imputando ai fondi erogativi gli oneri per l'acquisto e la ristrutturazione del Complesso "Ex cinema Nazionale ed ex Dopolavoro Manifattura Tabacchi" - inizialmente imputati ai fondi patrimoniali - per un importo complessivamente stimato di circa € 16/milioni. L'immobile, tutelato ai sensi del D.Lgs. 42/2004, sarà concesso in comodato gratuito pluriennale alla Fondazione Centro delle Arti ETS, ente strumentale della Fondazione. Tale riclassificazione allinea il trattamento del bene a quello degli altri immobili strumentali della Fondazione, in conformità alle indicazioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze, agli Orientamenti contabili ACRI e alla prassi prevalente delle fondazioni di origine bancaria. L'operazione determina l'utilizzo di gran parte delle risorse accantonate nel Fondo per le erogazioni nei settori rilevanti per effetto dell'applicazione dell'art.8 del D.Lgs. 153/1999, in eccedenza rispetto al livello di erogazioni sostenibili tempo per tempo individuato dall'analisi ALM, per un importo pari ad € 5/milioni all'anno nel triennio 2026-2028 (per il 2027 lo stanziamento complessivo di € 6/milioni previsto dal Documento programmatico-previsionale comprende inoltre € 1/milione a valere sulle disponibilità ordinarie). In logica ALM il patrimonio effettivo in termini di evoluzione reale si riduce ma le erogazioni complessive, pari ad € 45/milioni annui nel triennio 2026-2028, si collocano comunque in prossimità dell'estremo più prudenziale dell'intervallo di € 40-63/milioni indicato dall'Analisi ALM. La deroga, riferita a quest'unica operazione, ha carattere eccezionale e non costituisce precedente. L'imputazione della quota 2028 resta subordinata alla conferma dell'analisi ALM al 30 giugno 2027; in caso contrario sarà riassorbita entro il livello delle erogazioni sostenibili.

4 Linee guida per la gestione del patrimonio

Il presente capitolo reca le Linee generali della gestione del patrimonio e della politica degli investimenti che l'Organo di Indirizzo definisce, su proposta del Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art.21, lett.m), dello Statuto e dell'art.8, lett. a), del Regolamento per la gestione del patrimonio. Secondo la definizione dell'art.1, n.28, del Regolamento, le Linee generali sono gli indirizzi e gli obiettivi di carattere generale forniti dall'Organo di Indirizzo nell'ambito dei documenti programmatici, ai quali il Consiglio di Amministrazione si deve conformare; esse contengono obiettivi di rischio e di rendimento coerenti, secondo una logica di *Asset & Liability Management*, con i livelli erogativi sostenibili tempo per tempo.
Le Linee generali si collocano al vertice dei livelli decisionali previsti dal Regolamento. Da esse discendono le Politiche di Investimento, con le quali il Consiglio di Amministrazione fissa annualmente l'*Asset Allocation* Strategica ai sensi dell'art.9, lett. a); le Strategie Operative, che recano modalità e limiti per specifiche classi di attività; i protocolli attuativi di cui all'art.16, che contengono i limiti di rischio operativi e le modalità di controllo dell'equilibrio patrimoniale e finanziario e che, per ragioni di riservatezza e di tutela degli interessi della Fondazione, non sono resi di pubblico dominio. Il presente documento fissa gli obiettivi e i limiti di natura strategica; i limiti operativi di dettaglio restano affidati ai protocolli attuativi, ai quali si fa espresso rinvio e che devono risultare in ogni momento coerenti con quanto qui stabilito. All'Organo di Indirizzo compete, ai sensi dell'art.8, lett. f) e g), del Regolamento, la verifica periodica della coerenza della gestione con le presenti Linee e del rispetto dei limiti di rischio, indicati al paragrafo 4.2.
Le Linee generali hanno natura strategica e vincolano l'intero triennio: la loro modifica richiede autonoma deliberazione motivata dell'Organo di Indirizzo. I valori correnti degli indicatori, le risultanze dell'analisi ALM e il quadro delle risorse sono invece aggiornati annualmente nel Documento Programmatico Previsionale, senza che ciò comporti modifica del presente capitolo.

4.1 Gli obiettivi di rischio e di rendimento

Conservazione del valore reale del patrimonio.
L'obiettivo preordinato della gestione è il mantenimento nel tempo del potere d'acquisto del patrimonio, così da assicurare alle generazioni future una capacità erogativa non inferiore, in termini reali, a quella odierna. Il parametro di riferimento è il patrimonio da tutelare, pari al valore del portafoglio complessivo all'ottobre 2014 rivalutato per l'inflazione effettiva, che al 30 giugno 2026 ammonta ad € 1.605/milioni, a fronte di un patrimonio effettivo di € 1.846/milioni e di una sovracapitalizzazione di 241/milioni. L'obiettivo si intende rispettato quando l'analisi ALM, condotta sul portafoglio effettivo e sul livello di erogazioni programmato, attesta una probabilità di piena capitalizzazione reale al termine dell'orizzonte di simulazione non inferiore alla soglia del 60% (cfr. paragrafo 2.6).

Rendimento reale.
La Fondazione persegue un rendimento netto di lungo periodo superiore di almeno due punti percentuali all'inflazione media attesa. L'elaborazione ALM al 30 giugno 2026 stima per il portafoglio effettivo un rendimento nominale netto atteso del 5,3%, un'inflazione attesa del 2,1% e dunque un rendimento reale netto del 3,2%, superiore all'obiettivo.

Tolleranza al rischio.
La tolleranza al rischio della Fondazione coincide con il livello di rischio espresso dall'*Asset Allocation* Strategica al momento della sua individuazione. Ne consegue che ogni revisione dell'*Asset Allocation* Strategica che ne accresca il rischio complessivo costituisce modifica della tolleranza al rischio e deve essere sottoposta all'esame dell'Organo di Indirizzo.

Redditività corrente.
Poiché le erogazioni sono finanziate dall'avanzo di esercizio e non dal rendimento a valori di mercato, la Fondazione affianca agli obiettivi di rendimento totale un obiettivo di redditività corrente: i proventi

finanziari netti di competenza devono assicurare con adeguato margine la copertura delle erogazioni programmate e degli accantonamenti obbligatori.

4.2 I limiti di rischio

Il portafoglio soggetto ai limiti è costituito dall'intero ammontare degli investimenti finanziari, immobilizzati e non, valutati a prezzi di mercato secondo i criteri stabiliti dal protocollo attuativo. Le misure di rischio sono calcolate dall'*advisor* strategico utilizzando una finestra di due anni di osservazioni giornaliere e trasmesse con cadenza mensile alla Funzione Finanza, al Gestore Interno e alla Commissione Investimenti.

Rischio di mercato. L'indicatore principale è il CVaR (*Expected Shortfall*) al 95% su un orizzonte di un mese, espresso in percentuale e in valore monetario, affiancato da volatilità annualizzata, VaR al 95% a un mese e beneficio della diversificazione. Il rischio è classificato in quattro livelli in funzione dello scostamento dal CVaR dell'*Asset Allocation* Strategica: basso, con scostamento negativo; medio-basso, tra zero e più 10%; medio-alto, tra più 10 e più 15%; alto, oltre più 15%. Il rischio si intende sotto controllo nei livelli basso e medio-basso.
La rischiosità di mercato è presidiata anche dal monitoraggio giornaliero dello sbilancio tra minusvalenze e plusvalenze latenti del portafoglio immobilizzato, con esclusione delle partecipazioni in Banco BPM S.p.A. e in Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., calcolato sulle quotazioni di mercato. Lo sbilancio deve restare inferiore ad € 70/milioni.

Rischio di credito. L'indicatore principale è il rischio di credito complessivo, dato dalla somma di *Expected Loss* e *Unexpected Loss* a un anno, affiancato dal beneficio della diversificazione degli emittenti. La classificazione in quattro livelli e la soglia di controllo sono le medesime del rischio di mercato, riferite allo scostamento dal rischio di credito dell'*Asset Allocation* Strategica.

Rischio di tasso. L'indicatore è la *duration* della componente obbligazionaria, espressa in anni. Il rischio è classificato in funzione dello scostamento dalla *duration* dell'*Asset Allocation* Strategica: basso, con scostamento inferiore a meno un anno; medio-basso, tra meno un anno e più un anno; medio-alto, tra più uno e più tre anni; alto, oltre più tre anni. Il rischio si intende sotto controllo nei livelli basso e medio-basso.

Rischio di liquidità. Il rischio assume valenza gestionale per il portafoglio non immobilizzato, al quale è affidata la copertura delle passività diverse dal patrimonio netto. L'indicatore principale è il *liquidity score*, espressione congiunta del tempo di liquidabilità e del *liquidity premium* su scala da 0 a 100, classificato in quattro livelli: basso, inferiore a 10; medio-basso, tra 10 e 30; medio-alto, tra 30 e 50; alto, oltre 50. Il rischio si intende sotto controllo nei livelli basso e medio-basso.
Il presidio della liquidità è completato dal margine di copertura delle passività. La gestione deve assicurare flussi di cassa compatibili con la struttura e la scadenza delle passività della Fondazione, con particolare riguardo ai debiti per erogazioni deliberate, ai richiami dei fondi chiusi e agli impegni derivanti dalle opzioni vendute. A tal fine la Fondazione mantiene positivo in ogni momento il margine di copertura delle passività definito dal protocollo attuativo.

Il collocamento di uno degli indicatori principali nel livello medio-alto impone al Consiglio di Amministrazione, con il supporto della Commissione Investimenti, di esaminarne le cause e di adottare le misure di riallineamento *dell'Asset Allocation* Tattica ritenute necessarie, ovvero di motivare la scelta di mantenere la posizione.

	Dati al 31/12/2025			Dati al 31/8/2026		
	Portafoglio	AAS	Confronto	Portafoglio	AAS	Confronto
Rischio di mercato						
Volatilità 1 anno	8,4%	10,0%		10,2%	10,5%	
VAR 95% 1 mese	3,3%	4,1%		4,2%	4,1%	
CVAR 95% 1 mese	6,1%	7,3%	-17,3%	7,0%	7,3%	-4,0%
Rischio di credito complessivo	0,4%	0,6%	-31,8%	0,3%	0,6%	-47,6%
Rischio di tasso	3,0 anni	5,8 anni	-2,8 anni	6,8 anni	5,6 anni	1,2 anni
Rischio di liquidità (0-100)	43,8			42,8		

Concentrazione dell'attivo.
L'esposizione verso un singolo soggetto, intendendosi per tale una società e il complesso delle società del gruppo di cui fa parte, non può superare un terzo del totale dell'attivo di bilancio valutato a valori correnti, ai sensi dell'art.2, comma 4, del Protocollo d'intesa ACRI-MEF, dell'art.6, comma 10, dello Statuto e dell'art.17 del Regolamento, tenuto conto dei coefficienti correttivi introdotti dall'art.1 dell'Addendum del 28 ottobre 2025. Al 30 giugno 2026 l'esposizione verso Cassa Depositi e Prestiti è pari al 13,9% e quella verso Banco BPM all'8% del patrimonio ALM, entrambe ampiamente entro il limite.

4.3 Asset Allocation: i comparti da privilegiare e da ridurre

L'analisi ALM condotta da Prometeia sul portafoglio al 30 giugno 2026, attesta che l'*Asset Allocation* Strategica vigente, condivisa con l'Organo di Indirizzo, è idonea a sostenere con un robusto margine di probabilità una capacità erogativa di € 40/milioni.
Il contesto nel quale si apre il triennio presenta tre caratteri rilevanti ai fini dell'allocazione.
Il **primo** è il livello della parte lunga della curva dei rendimenti: a settembre 2026 il rendimento decennale è pari al 3,4% per la Germania, al 4,5% per l'Italia e al 5% per gli Stati Uniti, mentre le scadenze trentennali si collocano stabilmente in area 5% o superiore.
Il **secondo** è la ripresa dell'inflazione, riportatasi sopra il 3% in tutte le principali aree, con politiche monetarie orientate in senso restrittivo e un'attesa di ulteriore irripidimento della curva.
Il **terzo** è strutturale: la redditività corrente della Fondazione dipende in misura preponderante dai dividendi delle partecipazioni e del portafoglio azionario ad alto rendimento, mentre una quota rilevante del patrimonio (fondi chiusi, *private equity* in particolare) è investita in strumenti il cui rendimento si manifesta principalmente come apprezzamento del valore e genera limitati proventi correnti fino al momento del realizzo.
Alla luce di tali elementi, e sulla base delle indicazioni formulate dalla Commissione Investimenti nella riunione del 14 settembre 2026, l'Organo di Indirizzo indica i seguenti orientamenti per il triennio.
Il **primo** orientamento è il graduale incremento del portafoglio azionario immobilizzato ad alto rendimento, costituito da titoli di emittenti italiani ed esteri ad elevata e stabile distribuzione di dividendi, dagli attuali € 310/milioni, fino a un ammontare compreso tra € 400/milioni ed € 500/milioni. L'obiettivo è costituire, unitamente alle partecipazioni in Cassa Depositi e Prestiti e in Banco BPM, una fonte stabile di redditività corrente. L'incremento si accompagna alla dismissione dei titoli di emittenti minori che non assicurano un flusso reddituale adeguato e deve rispettare criteri di diversificazione per emittente, settore e area geografica tali da non accrescere ulteriormente la concentrazione della redditività per emittente.
Il **secondo** orientamento è l'incremento della componente obbligazionaria diretta e il contestuale allungamento della *duration* su titoli governativi italiani ed esteri a lunga scadenza per un ammontare indicativo di € 100/milioni. La scelta è motivata dal livello dei rendimenti a lunga, dal regime di tassazione dei titoli di Stato al 12,5%, allineato a quello effettivo dei dividendi. L'inserimento di questa

asset class nel ribilanciamento di portafoglio rafforza la capacità di diversificazione grazie all'effetto *duration*, di cui tuttavia va tenuto conto in quanto fonte di un'elevata volatilità. L'allungamento della *duration* di portafoglio dovrà essere accompagnato da una contestuale revisione dei limiti di rischio consentiti.
Il **terzo** orientamento è la riduzione dei comparti che, in ragione del contesto evolutivo, presentano un profilo rendimento/rischio non pienamente coerente con gli obiettivi della Fondazione, diversamente da quanto avvenuto finora; si tratta in particolare del comparto dei certificati; del risparmio gestito in organismi di investimento collettivo aperti armonizzati, immobilizzati e non; delle gestioni patrimoniali. Gli smobilizzi dal portafoglio non immobilizzato sono subordinati al rispetto del margine di copertura delle passività di cui al paragrafo 3.2.
Il **quarto** orientamento riguarda gli investimenti alternativi illiquidi. Il comparto dei fondi chiusi (di *private equity* e non solo) non è previsto in ulteriore incremento avendo raggiunto una dotazione coerente con gli equilibri di lungo periodo: ne è assicurato il fisiologico avvicendamento tra richiami, rimborsi e nuove sottoscrizioni. La scelta è motivata dall'entità degli impegni sottoscritti e non ancora richiamati.

Condizione di attuazione. Gli orientamenti indicati comportano una revisione *dell'Asset Allocation* Strategica vigente da attuarsi progressivamente lungo l'orizzonte temporale del piano (a titolo esemplificativo con l'incremento della componente governativa a elevata *duration*) nonché una diversa composizione interna di talune *asset class*, e in particolare di quella azionaria, tra le diverse tipologie di investimento. L'attuale sostenibilità della capacità erogativa di € 40/milioni è attestata in ragione della sostanziale aderenza del portafoglio effettivo all'allocazione strategica vigente; la revisione dell'impianto strategico richiede pertanto che la capacità erogativa sia verificata sulla nuova allocazione, ovvero che l'allocazione sia ottimizzata sotto i vincoli predefiniti in modo da assicurare la sostenibilità del livello erogativo desiderato. La revisione dell'*Asset Allocation* Strategica sarà attuata per fasi successive, ciascuna accompagnata dalla verifica della sostenibilità delle erogazioni secondo la logica ALM e dal controllo dei limiti di rischio di cui al paragrafo 3.2, in modo da non pregiudicare il percorso che la Fondazione sta seguendo nel complesso contesto di mercato, ossia quello di mantenere la probabilità di piena conservazione del patrimonio ampiamente al di sopra della soglia del 60% anziché in mediana.
Fino all'adozione della nuova *Asset Allocation* Strategica la gestione resta riferita all'allocazione vigente. In tale periodo le operazioni coerenti con gli orientamenti del presente paragrafo saranno avviate con gradualità come già previsto dal Documento programmatico-previsionale 2027, monitorando l'andamento degli indicatori principali, che al 31 agosto 2026 si collocano, per quanto riguarda il rischio di tasso, già nel livello medio-alto. A questo fine, in attesa del completamento della revisione dell'*Asset Allocation* Strategica, i limiti di scostamento della *duration* sopra definiti potranno beneficiare di un margine di tolleranza temporaneamente ampliato.

4.4 Investimenti correlati alla missione, sostenibilità e fiscalità

Nella valutazione degli investimenti correlati alla missione il profilo reddituale e la sostenibilità finanziaria sono necessari ma non sufficienti: essi vanno integrati con gli elementi quantitativi e qualitativi che ne documentano il contributo alle finalità istituzionali della Fondazione o allo sviluppo del territorio di riferimento. Tali investimenti restano soggetti ai limiti di rischio del paragrafo 3.2 e dovrà essere valutato se esplicitare il loro rendimento atteso, inferiore a quello di mercato, quale costo-opportunità nell'analisi ALM.
Le decisioni di investimento sono assunte anche in ottica ESG, in conformità alla politica di sostenibilità approvata dalla Fondazione. L'analisi, affidata a un consulente specializzato, attribuisce uno *score* ESG su scala 0-100 per singolo emittente, copre oltre il 90% degli investimenti finanziari e misura l'allineamento del portafoglio agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e la *carbon intensity*. La Fondazione applica inoltre controlli rafforzati nei processi di investimento in attuazione della Legge 9 dicembre 2021, n.220, recante misure per contrastare il finanziamento delle imprese produttrici di mine antipersona, di munizioni e submunizioni a grappolo.

La gestione persegue l'ottimizzazione fiscale del patrimonio, tenendo conto dei diversi regimi di tassazione delle attività finanziarie italiane ed estere e dell'efficiente recupero dei crediti d'imposta. In particolare, la non imponibilità del 50% degli utili percepiti, prevista dall'art.1, commi 44-47, della Legge 30 dicembre 2020, n.178, è subordinata alla destinazione dell'imposta non dovuta al finanziamento delle attività di interesse generale, mediante accantonamento a un apposito fondo: la crescita della componente da dividendi prevista al paragrafo 3.3 accresce tale accantonamento, che è considerato a tutti gli effetti quale parte integrante del livello delle erogazioni sostenibili derivante dall'analisi ALM.

5 Settori di intervento

Così come prescritto dall'art.11, commi 1 e 2, della Legge 448/2001 e dall'art. 39, comma 14-*nonies,* del Decreto Legge 269/2003 convertito in Legge 326/2003, l'Organo di Indirizzo ha fissato i settori di intervento rilevanti ed ammessi per il triennio 2027-2029.
Tenuto conto delle problematiche, anche a livello nazionale, nell'accesso alle cure mediche, di una sempre più diffusa povertà sanitaria e della riorganizzazione della sanità regionale con un marcato spostamento verso l'assistenza territoriale con conseguenti necessità espresse dalla locale Azienda USL, si è proceduto a spostare il settore "Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa" tra i settori rilevanti in sostituzione di "Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola" che rientrerà tra quelli ammessi.
Gli altri settori di intervento sono stati confermati, per cui la situazione per il prossimo triennio è la seguente:

Settori rilevanti

1. Arte, attività e beni culturali
2. Ricerca scientifica e tecnologica
3. Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
4. Sviluppo locale ed edilizia popolare locale
5. Volontariato, filantropia e beneficenza

Settori ammessi

1. Assistenza agli anziani
2. Crescita e formazione giovanile
3. Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola
4. Protezione e qualità ambientale

Tale impostazione risulta in linea con la tradizionale vocazione della Fondazione e con le esigenze del territorio di riferimento, mirando a:

- conservare e valorizzare le numerose testimonianze storiche, artistiche e culturali nonché a supportare le manifestazioni culturali, nel duplice intento di consentire al pubblico di apprezzare le fonti della cultura, della storia e delle tradizioni locali, generando al contempo opportunità di sviluppo turistico e di lavoro qualificato;
- supportare le iniziative universitarie e *post*-universitarie in grado di accreditare Lucca come polo di ricerca e di alta formazione e promuovere attività di ricerca e di trasferimento tecnologico in grado di produrre concrete ricadute operative per le istituzioni e le imprese;
- promuovere il benessere della propria comunità e l'efficienza del sistema sanitario locale, sia dal punto di vista tecnologico che in tema di servizi erogati.
- sostenere lo sviluppo economico e sociale dotando il territorio di riferimento delle infrastrutture necessarie, favorendone l'innovazione e supportando iniziative e manifestazioni che valorizzino le eccellenze del territorio;
- supportare gli enti pubblici e privati nell'offerta di aiuti concreti alle persone e alle famiglie in condizioni di vulnerabilità;
- migliorare le condizioni di vita degli anziani, sostenendo attività assistenziali e nuove forme di residenzialità;
- favorire l'aggregazione sociale e la crescita delle giovani generazioni, favorendo l'integrazione delle fasce più deboli;
- assicurare alle giovani generazioni una "scuola di qualità", sia sotto il profilo delle strutture edilizie sia dal punto di vista dell'innovazione didattica, oltre a favorire l'inclusione degli studenti in condizione di fragilità economico-sociale;
- promuovere la cultura della sostenibilità e del rispetto dell'ambiente, anche sulla scorta dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile.

6 Linee guida per l'attività istituzionale

L'Organo di Indirizzo ha identificato le linee guida e le priorità d'azione della Fondazione per il triennio **2027-2029**, tenendo conto degli ambiti prioritari di intervento riportati al Capitolo 6.

I princìpi cardine che guideranno l'operato della Fondazione nel triennio sono i seguenti:

1. **Effetto moltiplicatore per le risorse del territorio**
   La Fondazione punta ad amplificare l'impatto dei propri interventi sul tessuto economico e sociale locale. L'obiettivo non è agire da sola, ma far da **catalizzatore per attrarre ulteriori fondi** — sia pubblici che privati. In quest'ottica, la Fondazione sostiene attivamente i Comuni e gli enti locali nella fase di progettazione delle opere pubbliche, aiutandoli così a partecipare con successo ai bandi per l'assegnazione di finanziamenti regionali, statali o europei.

2. **Metodo di lavoro e investimenti correlati alla missione**
   L'efficienza e l'efficacia della gestione si basano su quattro aspetti fondamentali: **trasparenza**, **qualità dei progetti**, **valutazione delle competenze** e **sostenibilità**.
   Inoltre, la Fondazione riconosce la validità dei cosiddetti ***mission related investments*** — ovvero l'impiego del proprio patrimonio in investimenti finanziari o immobiliari che generano sia un rendimento, sia un beneficio sociale immediato sul territorio.

3. **Modalità d'intervento**
   La Fondazione opera seguendo i tre modelli operativi standard adottati dal sistema delle Fondazioni di origine bancaria (ACRI):
   - **Gestione diretta (*Operating diretto*):** realizza interventi in prima persona attraverso la propria struttura, dedicandosi principalmente alla cura, tutela e valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare.
   - **Gestione indiretta (*Operating indiretto*):** agisce tramite le proprie Fondazioni strumentali per promuovere iniziative nel campo della cultura e del sociale, oppure affianca enti e soggetti terzi tramite partecipazioni e finanziamenti per sostenere lo sviluppo economico, la ricerca applicata e il welfare.
   - **Erogazione di contributi (*Granting*):** assegna contributi a progetti terzi, attenendosi al Protocollo d'Intesa MEF-ACRI del 2015 che individua nel **bando pubblico** lo strumento principale, imparziale e trasparente per la selezione.

4. **Attenzione al monitoraggio e alla valutazione**
   Per assicurare che ogni contributo produca un valore reale, l'attività di controllo copre l'intero ciclo di vita dei progetti:
   - **Prima dell'inizio (*Ex ante*):** selezione imparziale e rigorosa dei progetti tramite procedure formalizzate, sia nell'ambito dei bandi che in quello di interventi istituzionali diretti e iniziative concordate.
   - **Durante il percorso (*In itinere*):** un accompagnamento costante sui progetti più complessi e nei bandi sperimentali. Per qualsiasi tipo di contributo, inoltre, sono effettuate visite di monitoraggio a campione condotte insieme da membri degli Organi deliberanti e dal personale interno.
   - **A conclusione (*Ex post*):** verifica finale sul reale raggiungimento dei traguardi prefissati, effettuata sulla base di serie di indicatori di carattere quantitativo e qualitativo.
   - **Valutazione d'impatto:** per i progetti, o i gruppi di progetti, più rilevanti si ritiene necessario valutare la ricaduta effettiva nel medio-lungo termine sulla comunità. In questo ambito, presumibilmente entro la fine del 2026, sarà selezionata una piattaforma informatica dedicata, utile a raccogliere e rielaborare i dati per analizzare l'impatto generato sulle comunità locali.

7 Ambiti prioritari di intervento

Di seguito sono dettagliati gli specifici ambiti prioritari identificati dall'Organo di Indirizzo per il triennio 2027-2029, che potranno essere integrati in occasione dei prossimi DPP annuali.

7.1 Restanza

La ***restanza***, intesa come scelta consapevole di abitare i propri luoghi in modo non apatico e passivo, bensì con forza, con speranza, con consapevolezza e voglia di fare, implica prendersene cura in tutti i suoi aspetti.
Questo vale in particolare per i territori interni, distanti dai centri principali di offerta dei servizi essenziali - con particolare riferimento ad istruzione, sanità e mobilità - e spesso abbandonati a loro stessi, che tuttavia coprono complessivamente il 60% dell'intera superficie del territorio nazionale, il 52% dei Comuni ed il 22% della popolazione[1]; nella sola provincia di Lucca ricadono nelle aree interne 18 Comuni[2].
L'impegno della Fondazione è trasversale, gli ambiti di intervento tematici riportati di seguito, nelle aree interne, si uniscono al tema della restanza

7.2 Giovani

Investire sulle nuove generazioni significa costruire le basi per una società dinamica, inclusiva e orientata al futuro.
Per rendere davvero efficace qualsiasi intervento a favore dei giovani, è fondamentale valorizzare la loro naturale **creatività**, offrendo canali e strumenti espressivi che permettano loro di trasformare le idee in progetti concreti e innovativi.
A questo si affianca l'importanza di garantire **spazi di aggregazione** sicuri e accessibili in cui sviluppare la socialità, il senso di appartenenza e il confronto dei pari.
Infine, un ruolo centrale è assunto dalla **formazione** delle giovani generazioni, sia per allineare le loro competenze con le richieste del mercato del lavoro, sia per fornire un supporto emotivo e critico.
La Fondazione intende porre in essere iniziative diversificate e coordinate, tenendo conto anche delle indicazioni provenienti dalla Commissione Giovani, per promuovere il protagonismo giovanile.

7.3 Sviluppo sostenibile

Il tema dello Sviluppo sostenibile è divenuto centrale soprattutto dopo la sottoscrizione, nel settembre 2015, dell'Agenda 2030 da parte dei 193 Paesi membri dell'ONU.
Nello specifico, la Fondazione intende operare nella salvaguardia dell'ambiente, nella valorizzazione delle risorse naturali e nell'educazione ambientale, ritenendo che queste attività possano anche favorire lo sviluppo economico, turistico e sociale del proprio territorio.
L'impegno della Fondazione in questo ambito si realizza in diverse modalità, ma si esplicherà soprattutto promuovendo il Pianeta Terra Festival e attraverso il sostegno ai progetti di sentieristica e di ristrutturazione dei rifugi, anche nell'ottica della valorizzazione del turismo lento che rappresenta un modello di sviluppo strategico per le aree interne della provincia, ricche di valore paesaggistico, storico e culturale.

[1] Dati forniti dall'Agenzia per la Coesione Territoriale presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.
[2] Cfr. mappatura **ISTAT / SNAI**

7.4 Identità culturale

L'identità culturale rappresenta un valore strategico per la Fondazione e ne orienta l'azione nel territorio di appartenenza, nell'ottica di trasformare il patrimonio culturale in valore sociale condiviso. Promuovere e tutelare le specificità storiche, artistiche e identitarie di una comunità non significa soltanto preservare la memoria collettiva, ma attivare un vero e proprio motore di sviluppo civile, coesione sociale e crescita economica sostenibile.
In un territorio particolarmente ricco di testimonianze artistiche e con una forte attenzione alla cultura, l'operato della Fondazione risulta essenziale, non solo nei grandi progetti di sviluppo culturale, come la realizzazione del Centro per le Arti, o in quelli di valorizzazione dei beni culturali presenti, come il restauro della Chiesa dei Servi e quello dei beni culturali di proprietà pubblica o religiosa, ma anche nel sostegno alle iniziative delle istituzioni culturali del territorio e nelle attività svolte direttamente, come la valorizzazione del complesso di San Francesco e dell'Oratorio degli Angeli Custodi.

7.5 Coesione sociale

La coesione sociale rappresenta il principale obiettivo strategico della Fondazione, la bussola etica e operativa attraverso cui legittima il proprio ruolo sussidiario all'interno della comunità. Investire nel *welfare* territoriale, nella riduzione delle disuguaglianze, nell'inclusione lavorativa e nel supporto alle categorie più vulnerabili costituisce un investimento strutturale per la stabilità sociale del territorio. Tessendo reti e offrendo opportunità di partecipazione si crea un clima di fiducia reciproca indispensabile affinché ogni cittadino possa contribuire attivamente al benessere collettivo.
La Fondazione prevede un forte impegno in questo ambito, mediante:

- sostegno alla Fondazione per la Coesione Sociale, per le sue molteplici attività e soprattutto per il mantenimento della Comunità Alloggio Protetta denominata "Casa Mandorla";
- supporto, per il tramite della Fondazione per la Coesione Sociale, all'ente filantropico Fondazione Con Noi, con lo scopo di accompagnare la costruzione di progetti di vita personalizzati, partecipati, condivisi e sostenibili;
- partecipazione a progetti volti al recupero delle case ERP inutilizzabili presenti sul territorio provinciale;
- sostegno ai progetti dell'Azienda USL Toscana nord ovest, diretti in particolare all'acquisto di attrezzature specialistiche per i presidi ospedalieri della provincia di Lucca e alla piena operatività delle Case di comunità;
- pubblicazione di Bandi annuali in materia di *welfare*, con particolare attenzione al Welfare di Comunità.

7.6 Alta Formazione e attività di ricerca

Alta formazione, ricerca ed innovazione rappresentano, nel medio e lungo periodo, un fondamentale fattore di sviluppo economico, sociale e culturale di un territorio.
Partendo da queste premesse, e nell'ottica di perseguire l'obiettivo generale di promozione dello sviluppo economico del territorio di propria competenza, la Fondazione intende sostenere:

- Scuola di Dottorato IMT (Istituzioni Mercati Tecnologie) Alti Studi di Lucca, in particolare per accompagnare il suo processo di sviluppo immobiliare;
- Fondazione Campus, per i corsi di laurea in Turismo;
- Università di Pisa, per il corso di laurea magistrale internazionale "***Engineering of Paper and Cardboard*****"** (Ingegneria della carta e del cartone).

7.7 Sviluppo del territorio

Il supporto allo sviluppo economico e sociale del territorio rappresenta la *mission* della Fondazione.

In questo ambito assumono particolare rilievo i progetti che incrementano l'attrattività del territorio sotto il profilo degli investimenti, dell'innovazione e delle risorse umane in modo da garantire una capacità di generare benessere duraturo e sviluppo sostenibile.

L'attenzione della Fondazione sarà incentrata su:

- realizzazione di attività di ricerca industriale, sviluppo precompetitivo e trasferimento tecnologico a favore del sistema economico locale, sostenendo come di consueto l'attività di Lucense;
- promozione di territorio, turismo e cultura, attraverso la locale Camera di Commercio;
- sviluppo sostenibile delle filiere produttive, ancora attraverso Lucense;
- progettazione e realizzazione di opere pubbliche, nell'ottica di intercettare cospicui finanziamenti pubblici.

8 Modalità di intervento

8.1 Interventi diretti

Oltre a finanziare progetti presentati da soggetti terzi (*grantmaking*), la Fondazione agisce anche secondo il modello *operating*, gestendo direttamente almeno alcune delle proprie iniziative istituzionali.
A questo scopo, l'Organo di Indirizzo delibera annualmente i progetti che saranno realizzati in forma di intervento diretto: si tratta di iniziative nate su impulso della Fondazione e gestite in autonomia oppure in *partnership* con altri Enti, ma mantenendo sempre un ruolo di guida e di regia (*leadership*). Questi interventi sono proposti dal Consiglio di Amministrazione, supportato dal parere delle apposite Commissioni consultive.

Per il dettaglio di detti interventi si rimanda ai documenti programmatici previsionali annuali.
Per rendere maggiormente efficace l'intervento della Fondazione, fin dal Documento Programmatico Previsionale 2027 sono previsti alcuni interventi diretti pluriennali che solitamente si esauriscono nel triennio di competenza del presente documento, tranne quelli che per accordi di *partnership*, per complessità dei progetti o per l'opportunità di sostenere rilevanti iniziative in fase di avvio, hanno una pluriennalità più estesa, comunque limitata alla durata del mandato dell'Organo di Indirizzo attualmente in carica.

8.2 Iniziative concordate

L'Organo di Indirizzo, per aumentare l'efficacia e rendere più rapido l'iter per l'approvazione di richieste di contributo di particolare interesse e urgenza, ha previsto che possano essere comprese in tale categoria le richieste che rispondano a specifici criteri:

- coerenza con le linee strategiche tempo per tempo adottate dalla Fondazione;
- assenza di un ruolo di *leadership* da parte della Fondazione;
- dimensione minoritaria dell'intervento della Fondazione rispetto all'entità del progetto, con la necessità di stabilire in via generale importo e percentuale massima del contributo rispetto ai costi complessivi;
- necessità di un intervento tempestivo da parte della Fondazione per evitare la perdita delle altre fonti di finanziamento, spesso rappresentate da contributi pubblici.

Lo stanziamento complessivo annuale, o pluriennale, per questa tipologia di contributi è deliberato dall'Organo di Indirizzo nell'ambito dei Documenti Programmatici Previsionali annuali, mentre i singoli contributi sono deliberati dal Consiglio di Amministrazione e comunicati periodicamente all'Organo di Indirizzo.
Nel Documento Programmatico Previsionale 2027 sono riportate le iniziative concordate già individuate alla data di approvazione del presente documento, sia con durata annuale che pluriennale.

8.3 Bandi

I bandi rappresentano per la Fondazione la modalità prevalente per la concessione dei contributi, sia per il rispetto delle indicazioni del Protocollo d'Intesa MEF-ACRI del 2015, sia perché garantiscono trasparenza, imparzialità e comparabilità delle richieste.
Lo strumento del bando consente quindi la piena applicazione della strategia della Fondazione che si basa su alcuni principi guida:

1. **Pianificazione e coerenza degli obiettivi:** la Fondazione lavora per traguardi chiari e predefiniti, realizzando programmi strutturati in cui anche le iniziative più piccole contribuiscono a un disegno complessivo coerente.
2. **Analisi accurata del rapporto costi-benefici:** l'approvazione di ogni progetto è subordinata all'analisi dettagliata di scopi, risorse finanziarie necessarie e risultati attesi. L'obiettivo è verificare che l'investimento sia proporzionato, utile e in grado di rispettare le previsioni iniziali.

3. **Criteri di priorità nella scelta delle iniziative:** nella valutazione delle proposte, la Fondazione premia i progetti che mostrano i seguenti requisiti:
    - **Chiarezza progettuale:** idee concrete, ben definite e non generiche;
    - **Capacità di cofinanziamento:** iniziative sostenute anche da altre risorse finanziarie, segno di affidabilità e attrattività della proposta;
    - **Continuità strategica:** interventi che completano e valorizzano attività già avviate, se ritenute utili e strategiche per la comunità;
    - **Sostenibilità e durata:** progetti che hanno una data di conclusione ben definita oppure che, se destinati a durare nel tempo, siano in grado di diventare economicamente autonomi;
    - **Impatto di lungo periodo:** interventi capaci di generare benefici duraturi sul territorio;
    - **Misurabilità dei risultati:** iniziative che consentano di verificare concretamente il raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati.

I bandi**,** specifici per ambito di attività e/o per tipologia di richiedente e prevalentemente di durata annuale, sono **definiti** e dettagliati nelle loro caratteristiche principali nei documenti programmatici previsionali annuali. A ciascun Bando è assegnato un *budget* predefinito.

L'Organo di Indirizzo ha inoltre previsto uno stanziamento di € 1/milione destinato all'accoglimento, da parte del Consiglio di Amministrazione, di richieste meritevoli presentate fuori bando, fino ad un contributo massimo di € 50.000 per ciascuna di esse.

9 Allegati

9.1 Sinloc - Supporto alle attività di Diagnosi Territoriale per un triennio a Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca

9.1.1 Quadro conoscitivo del territorio

9.1.2 Executive Summary