



BILANCIO SOCIALE 2025





**S'alza il vento! Affrontiamo la vita!**

**Sfoggia il mio libro quest'aria infinita,  
spizza in polvere l'onda intorno ai blocchi!**

**Volate via, pagine abbacinate!**

**Rompete, onde! Rompete d'acque liete  
quel tetto calmo al beccheggio dei fiocchi!**



# Indice

---

p. 1	Verso l'agenzia multidimensionale: identità, innovazione, comunità - lettera della Presidente al Consiglio di Amministrazione
p. 3	Analisi di contesto - estratto dalla relazione della Direttrice
p. 7	La Fondazione
p. 11	Agenzia Formativa
p. 17	Progettazione
p. 21	Ricerca
p. 25	Bilancio 2025 e prospettive future
p. 29	Conclusioni



VERSO L'AGENZIA  
MULTIVALORE:  
IDENTITÀ,  
INNOVAZIONE,  
COMUNITÀ

lettera della Presidente al Consiglio di Amministrazione

Gentili Consigliere, Gentili Consiglieri,

aprire questo bilancio non significa solo far parlare i numeri, ma dare voce all'identità profonda della nostra Agenzia. La relazione tecnica della Direttrice ci consegna un ente in piena salute operativa, con un margine atteso per il 2026 di circa 244.000 euro, quasi triplicato rispetto all'anno precedente.

Tuttavia, questi dati non sono il nostro traguardo: sono il nostro carburante. Questo bilancio sociale non presenta solo una rendicontazione contabile, ma una scelta di campo. In un 2026 segnato da scadenze istituzionali e finestre di opportunità che si chiuderanno presto, siamo chiamati a decidere se limitarci a gestire l'ordinario o se guidare il cambiamento, trasformando l'Agenzia in un patrimonio tecnico e sociale irreversibile per il territorio toscano.

### **Un Territorio che Cambia, un'agenzia che risponde**

Viviamo in una Toscana che corre: la nostra Regione è prima in Italia per capacità di spesa del PNRR, con un avanzamento del **73%**. Eppure, dietro i grandi investimenti, restano ferite aperte: la disoccupazione giovanile nella fascia 15-34 anni supera ancora il **50%**.

In questo scenario, il Terzo Settore – che in Italia vale il 5% del PIL – sta vivendo una fase di professionalizzazione senza precedenti. La nostra sfida è non conformarci alla definizione di "erogatori di corsi" ma diventare **architetti di competenze**. Un'Agenzia che certifica il valore del volontariato e fa da ponte tra il non-profit e le istituzioni non è solo utile: è insostituibile.

Per realizzare questa visione, ho proposto al Consiglio tre linee d'azione che ridefiniscono il nostro perimetro:

1. Sovranità Istituzionale: l'intenzione è quella di avviare l'**iter per l'accreditamento ai Servizi al Lavoro** presso ARTI - Regione Toscana. Questo ci permetterà di non dipendere più da intermediazioni terze, gestendo autonomamente l'intero ciclo delle politiche attive e accedendo direttamente ai fondi COL del PNRR.
2. Certificare il dono: il volontariato produce **competenze immense ma spesso invisibili**. Nel 2026 vogliamo diventare l'interfaccia metodologica per la validazione delle competenze informali, trasformando l'esperienza sul campo in titoli riconosciuti.
3. Indipendenza e formazione: il lancio di un catalogo di corsi a pagamento non è solo una mossa commerciale, ma un atto di sovranità formativa. Ogni euro di fatturato autonomo ci rende più liberi e meno esposti alle contingenze esterne.

La nostra efficienza operativa è testimoniata da un **ROI medio di portafoglio del +153%**. Gestiamo progetti di rilievo come il Fondo Repubblica Digitale e i bandi della Regione Toscana, ma sappiamo che la solidità passa anche dalla prudenza.

Per questo, stiamo lavorando per ridurre i costi strutturali – come gli interessi passivi bancari – e consolidare rapporti strategici come quello triennale con la Provincia di Pistoia, che rappresenta la nostra spina dorsale istituzionale. L'obiettivo è quello di consegnare, al termine di questo mandato un bilancio non solo sano, ma inattaccabile sotto ogni profilo.

L'Agenzia oggi agisce come una vera **task force tecnica per il nostro Socio Fondatore**, garantendo continuità d'azione in un labirinto normativo sempre più complesso. È giunto il momento di formalizzare questo ruolo attraverso una Convenzione Quadro che riconosca il valore immenso di questa assistenza tecnica. Non si tratta di burocrazia, ma di dare dignità a un lavoro di capacity building che tutela la reputazione di tutto il nostro sistema.

Signori Consiglieri, la chiusura del 2026 non deve portare solo "buone intenzioni", ma fatti compiuti: accreditamenti ottenuti, contratti pluriennali solidi e una rinegoziazione finanziaria completata. La sfida non è più rispondere a un bando, ma contribuire a plasmare il campo in cui quei bandi vengono scritti. Abbiamo i numeri, abbiamo le competenze e, soprattutto, abbiamo la visione per rendere questa Agenzia un **punto di riferimento** per la Toscana del futuro.

Vi ringrazio per il sostegno e per il cammino che faremo insieme.

Firenze, marzo 2026

la Presidente  
Avv. GIULIA FAVI



# ANALISI DI CONTESTO

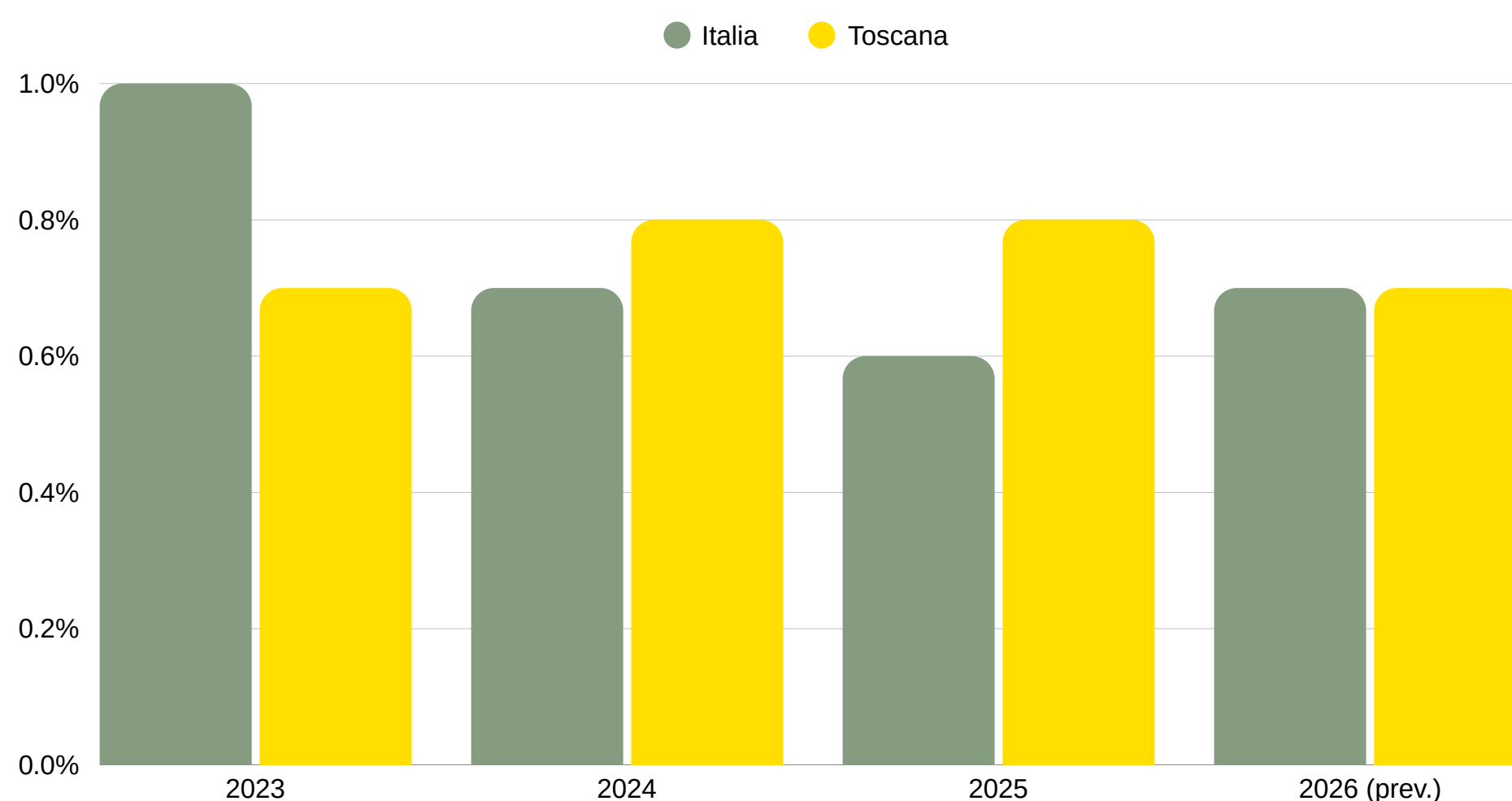
estratto dalla relazione della Direttrice

L'anno che si è chiuso ha confermato la solidità della Fondazione: abbiamo mantenuto i principali contratti pluriennali, avviato nuove linee di progettazione e consolidato le relazioni con i nostri committenti storici. Allo stesso tempo, il quadro economico nazionale e regionale ci consegna un ambiente in **trasformazione profonda**, con opportunità reali legate ai fondi europei e al PNRR, ma anche con rischi strutturali che richiedono attenzione strategica.

## Il Contesto Nazionale: Economia e Politiche Sociali

### Il quadro macroeconomico italiano

L'economia italiana si trova nel 2026 in una fase di **crescita moderata ma persistente**. Secondo i dati ISTAT e l'Ufficio Parlamentare di Bilancio (UPB), dopo il +0,7% del 2024, il PIL italiano ha segnato un incremento dello **0,6% nel 2025**, con una previsione di **+0,7% per il 2026**. Si tratta di una crescita strutturalmente inferiore alla media europea, sufficiente a sostenere l'occupazione ma non a imprimere un'accelerazione significativa al ciclo economico.

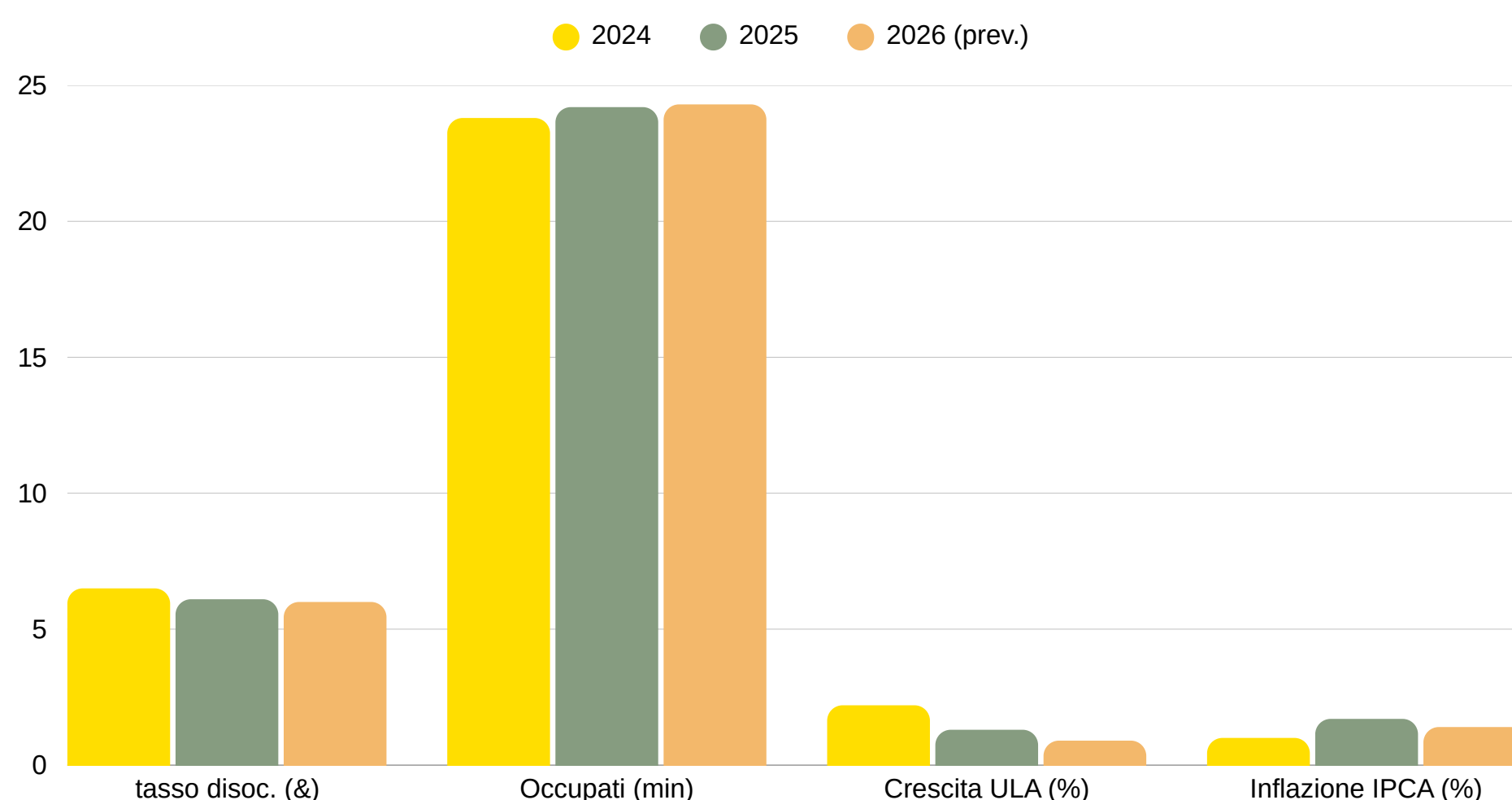


Crescita del PIL: Italia vs Toscana 2023 - 2026 (fonti: ISTAT, IRPET)

A sostenere il ciclo è principalmente la **domanda interna**: i consumi privati crescono a un ritmo moderato (+0,7-0,9% annuo), sostenuti dall'incremento delle retribuzioni e dall'occupazione. Gli investimenti fissi lordi, dopo la debolezza del 2024, registrano un rimbalzo trainato dal completamento delle opere PNRR e dal Piano Transizione 5.0 (+1,7% atteso nel 2026). La domanda estera netta, invece, continua a frenare, penalizzata dall'incertezza geopolitica, dai dazi statunitensi e dall'apprezzamento dell'euro.

Sul fronte del debito, il rapporto debito/PIL si attesta al **137,6% nel 2026** (stima MEF), mentre il deficit scende al 2,8%, rientrando finalmente sotto la soglia europea del 3% dopo anni di procedura di infrazione. Un dato positivo sul fronte dei conti pubblici, ma che lascia poco spazio a politiche espansive di bilancio, con una **manovra 2026 sostanzialmente neutrale** (circa 16 miliardi, 0,7% del PIL).

### Il mercato del lavoro



Principali indicatori del mercato del lavoro italiano 2024 - 2026 (fonti: ISTAT, Confcommercio, UPB)

Il mercato del lavoro rappresenta **uno degli aspetti più solidi** dell'economia italiana recente. A marzo-aprile 2025 gli occupati hanno toccato il **record storico di 24,2 milioni**, con quasi 2,1 milioni di occupati in più rispetto al 2021. Il tasso di disoccupazione ha continuato a scendere, dal 6,5% del 2024 al 6,1% nel 2025, con previsione di ulteriore calo al 6,0% nel 2026: i livelli più bassi degli ultimi vent'anni.

Permangono tuttavia **criticità strutturali** che non vanno sottovalutate: le retribuzioni reali orarie risultano ancora inferiori di circa l'8,6% rispetto ai valori del 2020; la disoccupazione giovanile resta elevata, con oltre il 50% di inattività nella fascia 15-34 anni; e si amplia il divario tra lavori a bassa e alta remunerazione, con una compressione dei profili intermedi. Sono esattamente questi i **bisogni che alimentano la domanda di formazione professionale e di riqualificazione** su cui opera la nostra Agenzia.

Fattore cruciale per il biennio: il **PNRR** – nella sua fase finale di attuazione – è l'elemento determinante per sostenere investimenti e domanda interna. Tra il 2025 e il 2026, le risorse programmate ammontano a circa 130 miliardi di euro. Senza questo impulso, la crescita sarebbe significativamente più debole.

#### **Il quadro politico e le politiche sociali**

Sul piano politico, il Governo in carica ha presentato una **legge di bilancio 2026 di carattere prudentiale**, orientata al rispetto dei vincoli europei più che alla stimolazione dello sviluppo. Le linee di politica economica mostrano continuità con l'anno precedente: contenimento del deficit, revisione della spesa pubblica, proseguimento degli incentivi fiscali per gli investimenti produttivi (Transizione 5.0) e completamento del PNRR come leva principale per la crescita.

Per il **terzo settore e le politiche sociali**, i segnali normativi del 2025-2026 sono rilevanti per la nostra Agenzia:

- il decreto interministeriale del 31 luglio 2025, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 248 del 24 ottobre 2025, sul riconoscimento delle competenze acquisite attraverso il volontariato introduce la certificazione formale delle esperienze non profit nei percorsi di apprendimento permanente. Un'opportunità concreta per posizionare l'Agenzia come certificatore di competenze.
- il Programma Nazionale FSE+ 2021-2027 (Scuola e Competenze) è operativo con una dotazione settennale ampia, con priorità su inclusione sociale, occupabilità e competenze digitali: tutte aree presidiate dalla nostra offerta.
- il programma GOL (Garanzia Occupabilità Lavoratori) del PNRR continua a sostenere le politiche attive del lavoro e la formazione professionale per lavoratori in transizione e disoccupati.
- l'obiettivo europeo del Decennio Digitale di portare all'80% la popolazione con competenze digitali entro il 2030 è lontano: nel 2023 solo il 45,9% degli adulti italiani possiede competenze digitali adeguate, con un ritardo di circa 10 punti dalla media UE. Un mercato formativo vasto e strutturale.

#### **La Regione Toscana: Economia, Lavoro e Welfare Andamento economico regionale**

La Toscana chiude il 2025 con un **PIL in crescita dello 0,8%**, superando la media nazionale (+0,6%) secondo le stime IRPET. Per il 2026 la previsione è di un +0,7%, in linea con il dato nazionale. A sostenere l'economia regionale sono soprattutto i **consumi delle famiglie**, favoriti dalla tenuta del mercato del lavoro, mentre restano modesti i contributi della spesa pubblica e degli investimenti.

Il quadro non è privo di ombre. Il rapporto IRES Toscana segnala come la Toscana si stia incanalando in un **modello di terziarizzazione debole**, fondato su turismo, servizi a basso valore aggiunto e rendita immobiliare, con una progressiva dismissione di segmenti industriali. Il PIL reale della Toscana nel 2025 è solo lievemente superiore a quello del 2007 e del 2019: uno sviluppo sostanzialmente fermo da oltre quindici anni in termini reali. In questo contesto, **la formazione professionale e il supporto alla riqualificazione assumono una valenza ancora più strategica**.

La **produzione industriale** resta in territorio negativo (-1,8% nel terzo trimestre 2025), ma mostra segnali di inversione: a novembre 2025 rimbalzo del +1,8% su ottobre. L'export regionale cresce del 14,7% nei primi tre trimestri, trainato dalla farmaceutica (+138% nel terzo trimestre) e dalla ripresa della moda (calzature +22,8%, abbigliamento +17,4%).

#### **Mercato del lavoro toscano**

Il lavoro dipendente in Toscana cresce del **+1,6% nel terzo trimestre 2025**, con 65.000 posizioni create nei primi nove mesi dell'anno. Il tasso di disoccupazione regionale si attesta al 5,4%, significativamente sotto la media nazionale. Tuttavia, calano le nuove assunzioni (-3,7%) e aumenta il ricorso agli ammortizzatori sociali (+20% su base annua), concentrato nel sistema pelle-cuoio-calzature: segnale di crisi strutturale profonda nel manifatturiero tradizionale.

Dal punto di vista delle imprese, prevale una **percezione di incertezza**: per il 2026 due aziende su tre prevedono fatturato stabile, solo il 19% un aumento, il 16% una diminuzione. Nel comparto moda la quota di chi prevede crescita scende al 13%, mentre oltre un quarto teme un calo. Questo scenario di incertezza e transizione industriale è **terreno fertile per la formazione professionale**, sia per l'upskilling dei lavoratori che per il supporto alle organizzazioni nella riorganizzazione delle competenze.

La perdita di potere d'acquisto cumulata dal 2019 al 2025 è stimata in -5,2% nel settore privato e -7,2% nel settore pubblico: una ferita reale che alimenta disagio sociale e domanda di orientamento e sostegno, ambiti in cui operano molti nostri committenti.

#### **Il PNRR in Toscana e le politiche regionali**

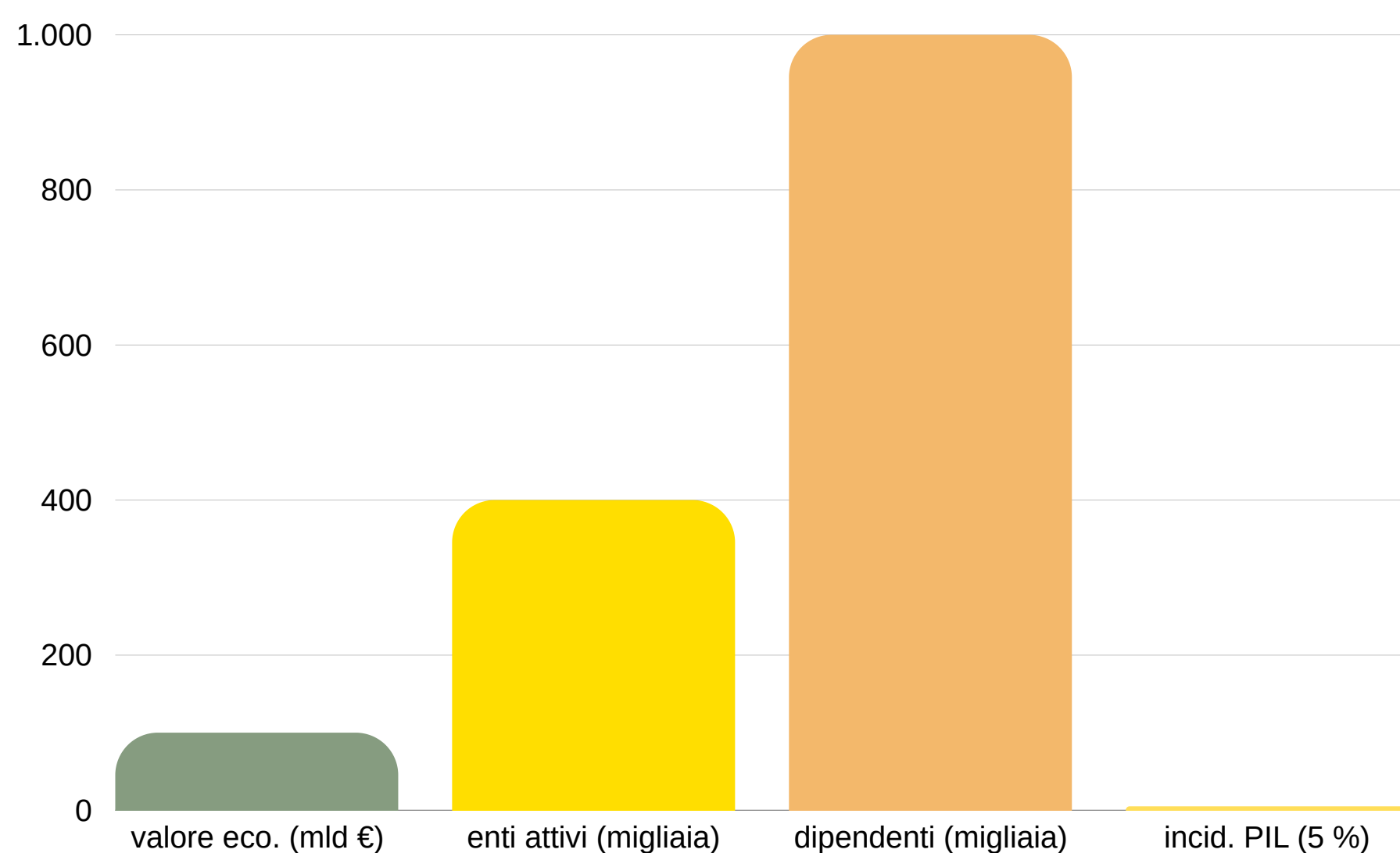
In Toscana, a novembre 2025 risultano attivi **21.000 progetti PNRR** per un totale di circa 12 miliardi di euro (8,3 miliardi finanziati con PNRR/PNC, il resto cofinanziato con risorse regionali o statali).

Lo stato di avanzamento è del 73% – significativamente superiore alla media nazionale del 54% – e sale all'80% per le opere pubbliche comunali. La Toscana è quindi una delle regioni che sta attuando meglio il piano.

Secondo le stime IRPET, nella fase di realizzazione il PNRR determina un incremento medio annuo del PIL toscano di **+1,3 punti percentuali** (rispetto a uno scenario senza PNRR) e dell'occupazione di **+1,8%**; la programmazione comunitaria FSE+ aggiunge ulteriori +0,5 punti di PIL e +0,6% sull'occupazione.

La Regione Toscana ha confermato per il 2025-2026 i propri programmi su occupazione femminile (bandi PR FSE+ su parità di genere – che è la base del contratto con la Provincia di Pistoia), welfare e inclusione sociale, e transizione digitale. Si tratta di **linee di finanziamento direttamente coerenti con il nostro portafoglio progetti**.

### Il terzo settore in Toscana e in Italia



Il Terzo Settore italiano nel 2025: principali indicatori (fonti: AEPI, ISTAT)

Il Terzo Settore italiano raggiunge nel 2025 un **valore economico superiore ai 100 miliardi di euro**, pari a circa il 5% del PIL nazionale: un incremento del 42% rispetto ai 70,4 miliardi del 2015. Conta oltre **400.000 enti attivi e un milione di dipendenti**. La Toscana figura tra le prime cinque regioni per valore generato (6-7 miliardi), dopo Lazio e Lombardia.

Nel panorama della formazione rivolta al terzo settore, cresce l'offerta universitaria e specializzata, ma la domanda di formazione operativa e certificata – quella che risponde concretamente ai bisogni di gestione, rendicontazione, sicurezza sul lavoro e competenze digitali delle organizzazioni di volontariato – rimane insufficientemente presidiata.

È esattamente questo il **posizionamento strategico che la nostra Agenzia deve consolidare**.

la Direttrice  
Dott.ssa CRISTINA BARONTI

# LA FONDAZIONE

Fondazione Anpas Toscana Formazione è l'agenzia formativa già presente in corpo ad Anpas Comitato Regionale Toscano, esternalizzata nel 2018 per rispondere al nuovo disciplinare della Regione Toscana, presso cui è accreditata con codice OF0173 con il massimo del punteggio, e per creare un soggetto che fosse leva per le attività formative disciplinate dalle normative nazionali e dagli accordi Stato regioni vigenti. La Fondazione è uno strumento operativo, che convoglia al suo interno competenze progettuali, programmatiche e formative, **nata** in prima istanza **da e per le Pubbliche Assistenze**.

La Fondazione è un soggetto senza finalità di lucro, attualmente non iscritto al RUNTS che lavora nel campo della formazione professionale, della prevenzione e sicurezza sul lavoro (Dlgs 81/08), dell'orientamento, dell'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, dell'emersione e validazione delle competenze, della ricerca sociale e della progettazione. La mission dell'ente è quella di attivare una rete sul territorio, anche grazie alla collaborazione con le Pubbliche Assistenze e con il Terzo Settore in generale, capace di anticipare, intercettare e rispondere ai bisogni della società attraverso un sistema di formazione continua, diffusa e personalizzata che assicuri lo sviluppo dell'identità personale e sociale, nel rispetto della libertà e della dignità della persona, dell'uguaglianza e delle pari opportunità, in relazione alle condizioni fisiche, culturali, sociali e di genere.

Il lavoro in Fondazione si basa sui sistemi di qualità. La formazione viene progettata per favorire l'incontro tra bisogni conoscitivi e esperienze formative. Tre audit annuali certificano inoltre l'accreditamento e la personalità giuridica, con la Regione e con ISO9001. I processi di lavoro vengono attenzionati grazie alla valutazione ed al monitoraggio ex ante, in itinere ed ex post, fino al follow up, applicato ad ogni attività proposta.

La Fondazione, come da Statuto, conta di un Consiglio di Amministrazione, composto da 5 membri con carica volontaria tra cui il Presidente, e di un Organo di Controllo, nominato dal Socio Fondatore fra più candidati iscritti all'albo professionale dei Revisori legali dei conti, che si occupa del controllo generale dell'amministrazione e della contabilità nel rispetto della normativa vigente.

## Gli organi

### SOCIO FONDATORE

---

Anpas Comitato Regionale Toscano

### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

---

- Giulia Favi - Presidente
- Elena Stefanini - Vicepresidente
- Maya Albano
- Andrea Meoni
- Luigi Marino Remaschi

### ORGANO REVISORE

---

Fabrizio Sonnoli



# La struttura

- Cristina Baronti - Direttore
- Chiara Girasoli - Coordinatore
- Claudio Massagli - Resp. amministrativo e finanziario
- Sara Nocentini - EVAC

La Fondazione collabora inoltre con docenti con esperienza pluriennale nelle materie di insegnamento, istruttori per le attività tecnico-pratiche e tutor in supporto alle attività di segreteria amministrativa e gestione dell'aula.

Il personale impegnato come tutor opera con contratti di prestazione occasionale basati sul raggiungimento di specifici obiettivi. L'età media dei nostri tutor è inferiore ai 30 anni e sono spesso studenti o lavoratori in cerca di un'entrata aggiuntiva. Non importa avere una formazione specifica: i tutor ricevono dal nostro staff una formazione individuale ed hanno accesso ad una piattaforma riservata per implementare le proprie competenze, certificabili anche sul curriculum vitae.

La Fondazione considera un punto di forza il coinvolgimento di nuovo **personale desideroso di apprendere e mettersi in gioco**, ed ancor più del fatto che quasi la totalità dei tutor coinvolti nelle attività provengono dalle Pubbliche Assistenze, simbolo di un Movimento fatto di persone in grado di guidare il cambiamento.



Lo staff della Fondazione frequenta annualmente attività di **formazione ed aggiornamento** funzionali allo sviluppo degli ambiti di lavoro e con particolare attenzione alla crescita professionale ed umana del personale dipendente.

I processi di lavoro interni si basano su quindi formazione ed aggiornamento continui e su una **comunicazione condivisa e trasparente**. La strategia comunicativa interna si riflette anche all'esterno, sia sul sito web che nelle pagine social (Instagram e Facebook in particolare) della Fondazione, gestite grazie al supporto di Pois Communication Factory.

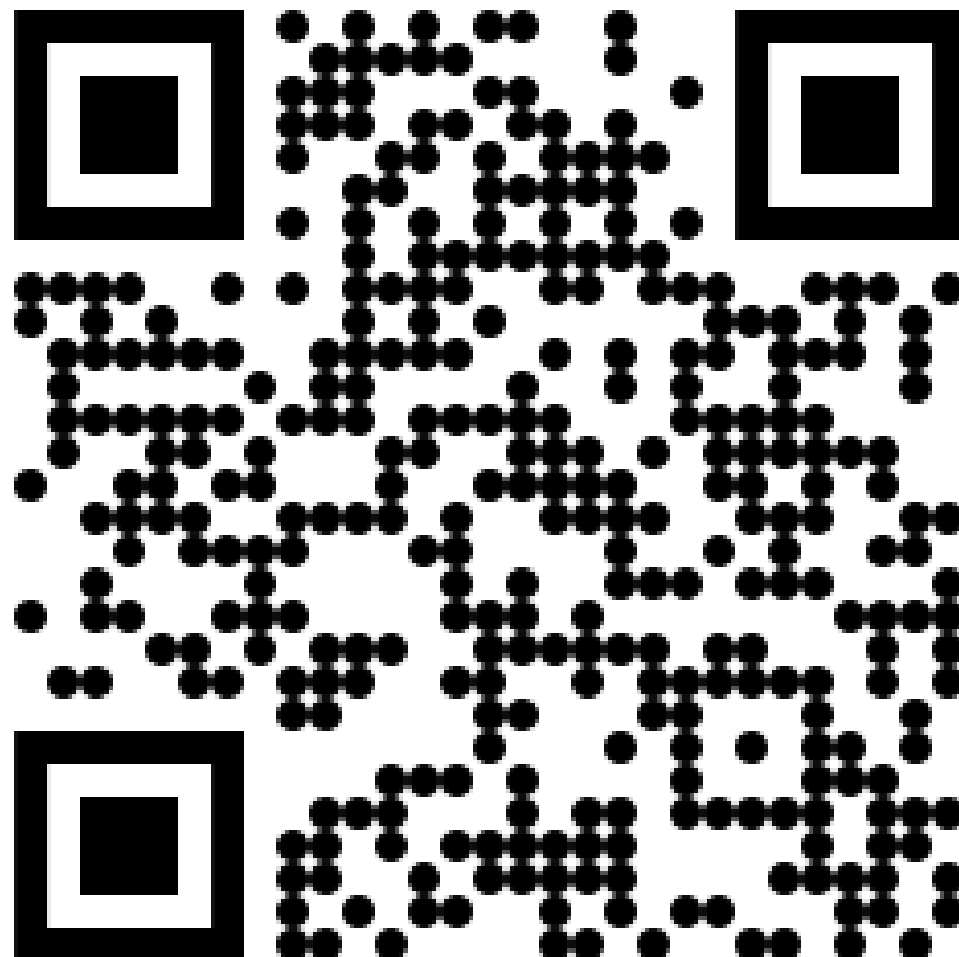
Google per il Non Profit è considerato parte del team. La Fondazione ha accesso completo a tantissimi strumenti gratuiti che supportano lo staff nel rendere i processi di lavoro più rapidi e più efficienti. Google per il Non Profit è un programma che offre gratuitamente ad organizzazioni non profit idonee strumenti avanzati come Google Workspace (email, Drive, Meet), Ad Grants mensili ai fini pubblicitari, e funzioni aggiuntive come YouTube premium. Aiuta a trovare donatori, reclutare volontari e migliorare l'efficienza operativa.

Grazie all'esperienza ed operatività del team di comunicazione esterno e ai benefici apportati da Google, la comunicazione in Fondazione ha visto negli ultimi anni un notevole aumento percentuale dei contatti stabiliti online. Tutti gli strumenti comunicativi della Fondazione sono tra loro interdipendenti, al fine di rendere agli utenti esperienze personalizzate e di misurare le performance dell'ente.

# CONOSCIAMOCI

**e non perdiamo più nessuna occasione.**

Scansiona il QR Code qui sotto e salva il nostro [linktr.ee](https://linktr.ee) per avere accesso a tutti i canali di comunicazione e aggiornamento della Fondazione.



# AGENZIA FORMATIVA

# Investiamo in sicurezza...

La Fondazione promuove corsi afferenti al Decreto Legislativo 81/08 in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro come uno dei principali ambiti di sviluppo dell'agenzia formativa.

Essendo per sua natura un **ente non commerciale con valori e principi in linea con quelli dell'Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze**, la Fondazione ha uno sguardo particolare rivolto a questo tipo di formazione: non si limita all'erogazione del corso secondo quanto previsto dalla normativa, ma condivide con i propri collaboratori e docenti e tramite questi con i propri discenti, la volontà di trasmettere una cultura della sicurezza. Questa cultura muove sì dalla conoscenza dei contenuti del corso, ma si sviluppa su un impegno comune (dell'aula, tra i colleghi, con i datori di lavoro e nell'ambiente lavorativo e volontaristico): comprendere che **la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro non è una formazione obbligatoria, ma un investimento in termini di diritti e doveri in grado di fare la differenza**, talvolta anche tra la vita e la morte.

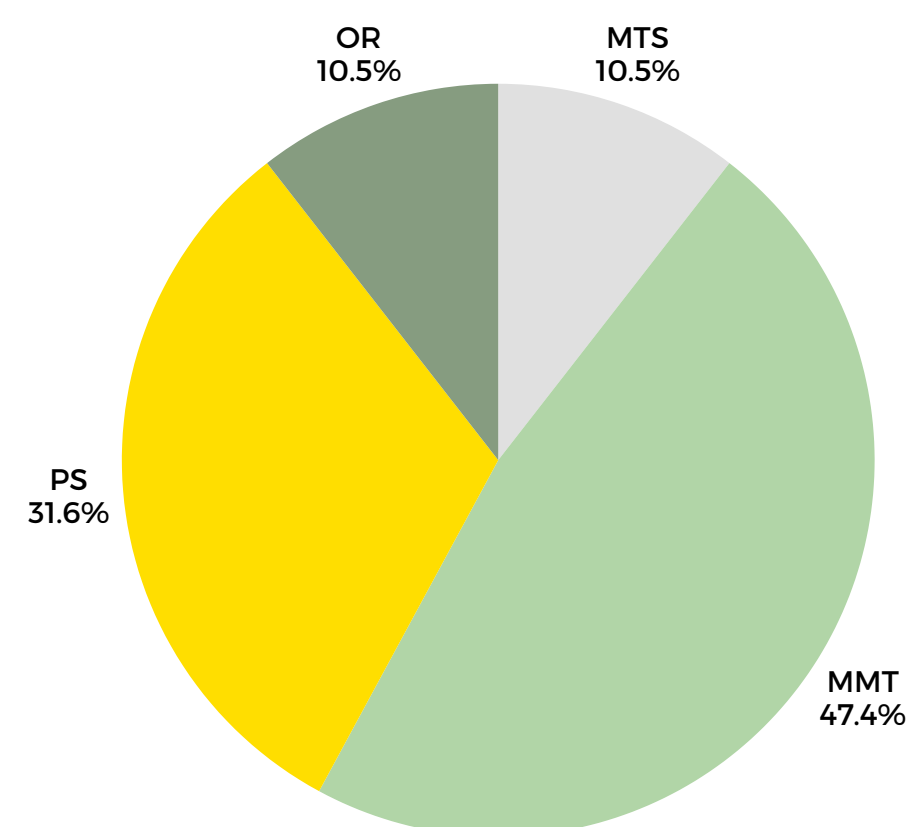
Nel 2025 sono state aperte complessivamente **25 aule** per un totale di **240 ore di formazione e 252 discenti**.

Le attività formative sono state incentrate su formazione di base per l'utilizzo corretto della motosega (MTS - nr. 2 corsi per un totale di 37 formati), conduzione di macchine movimento terra (MMT - nr. 9 edizioni per l'utilizzo in sicurezza di gru ed escavatori idraulici di varia natura, più 3 edizioni di corsi di aggiornamento, per un totale di 85 attestati emessi), guida sicura in fuoristrada (OR - nr. 2 edizioni per 26 formati), primo soccorso aziendale in aziende di gruppo B e C (nr. 6 edizioni, di cui 1 di aggiornamento, per un totale di 70 formati) e corsi sulla sicurezza generale e rischio basso, rispetto ai quali sono state attivate aule online in FAD asincrona, per un totale di 34 persone formate.

I corsi più operativi, che prevedono una corposa parte tecnico-pratica, hanno visto coinvolti per la quasi totalità i volontari delle Pubbliche Assistenze attivi in Protezione Civile e sono stati organizzati in collaborazione con il Coordinamento formativo di PC di Anpas Toscana.

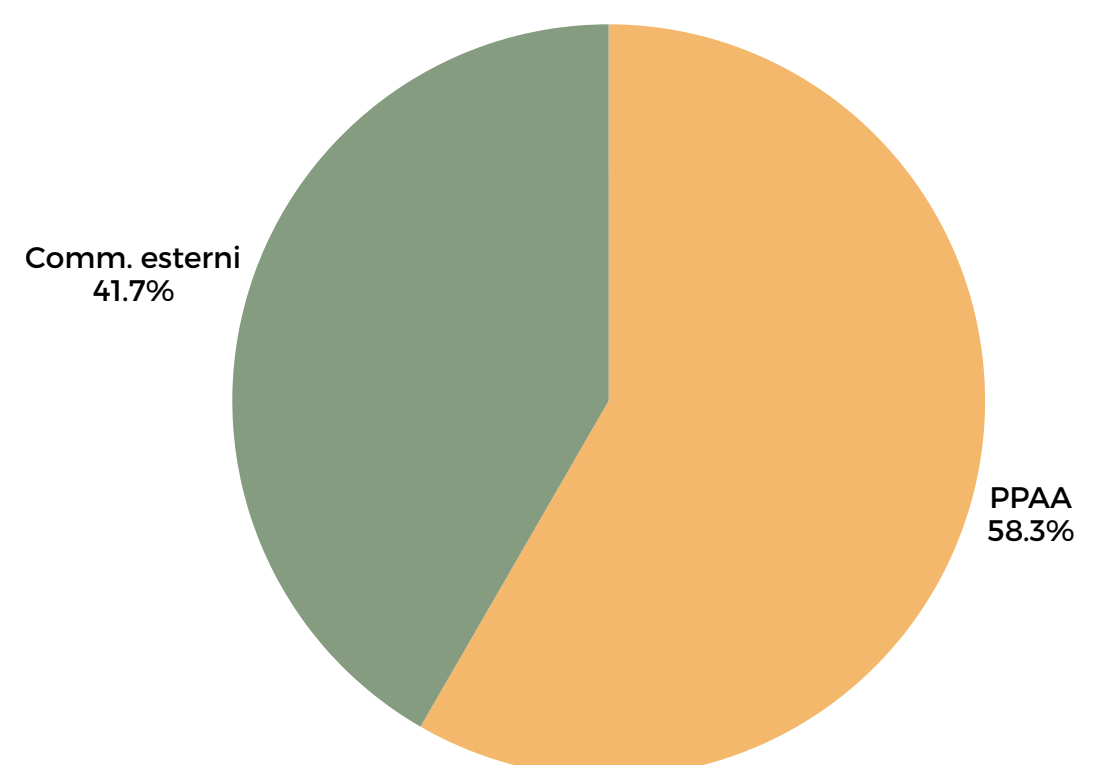
Di contro, i corsi di primo soccorso aziendale e sulla sicurezza hanno visto coinvolti solo committenti esterni, di cui la maggior parte provenienti da realtà profit principalmente collocate nelle Province di Firenze, Prato, Pistoia, Lucca, Siena, Livorno.

Di particolare rilievo sono gli **accordi e le collaborazioni strutturate sul territorio regionale tra la Fondazione e il mondo Associativo**, espressione del principio di sussidiarietà riconosciuto sia dalla vigente normativa in materia di accreditamento delle agenzie formative che nella Carta di Identità ANPAS. E' stato rafforzato il lavoro sui protocolli di intesa avviato nel 2024, coinvolgendo ulteriori Associazioni che sono oggi in grado di offrire alle aziende del territorio, unitamente ai propri servizi, anche attività formative in loco in materia di salute e sicurezza da svolgere in collaborazione con l'agenzia formativa a prezzi calmierati. Questo permette da una parte di continuare a promuovere la cultura della sicurezza poco prima accennata, e di sviluppare collaborazioni virtuose tra le Pubbliche Assistenze e le realtà for profit nei vari territori.



Tipologia dei percorsi formativi svolti.

A questi si aggiungono le aule in FAD asincrona per la formazione sulla sicurezza generale e specifica (rischio basso), accessibili in modo permanente e rivolte prevalentemente al personale dipendente di Esculapio ODV e Esculapio net.



La maggior parte dei discenti proviene dal comparto volontari del Comitato Regionale, ma si rileva rispetto agli scorsi anni un maggior numero di discenti provenienti da realtà esterne al movimento, di cui la maggior parte profit.

## ... e con uno sguardo orientato all'occupazione

L'agenzia formativa, in forze del proprio accreditamento, organizza attività formative afferenti al repertorio regionale delle qualifiche professionali. Il fine dei percorsi non è solo quello di ottenere un titolo, ma di vedere le ricadute della propria formazione in ambito occupazionale.

Collocare i discenti a lavoro significa dare reali possibilità di cambiamento e nuove opportunità per i progetti di vita individuali, per questo la scelta dei percorsi da attivare non può prescindere da un'attenta analisi del mercato del lavoro.

Al momento il catalogo attivo dell'agenzia formativa in materia di qualifiche professionali si concentra sui profili socio-sanitari ed afferenti alla cura.

L'Area di Apprendimento "Sostegno alle persone da assistere presso il domicilio - **Assistente Familiare**", della durata di 70 ore, è finalizzata alla formazione di personale in grado di supportare utenza fragile e/o anziana presso il proprio domicilio, con competenze in ambito di economia domestica, cura, assistenza. Nel 2025 è stata avviata la progettazione di 3 corsi di formazione, rivolti ad un pubblico target nelle aree di Empoli, Prato e Pistoia, grazie al progetto "Reti di Cura: formare il presente" finanziato da Fondazione Carlo Marchi.

Il profilo di **Addetto/a all'assistenza di base**, della durata di 600 ore, prevede invece il raggiungimento di una qualifica regionale con la quale è possibile lavorare presso strutture socio-sanitarie e sanitarie private ed accedere al riconoscimento crediti per i percorsi OSS. Nel 2025 è stato portato a termine il corso avviato nell'annualità precedente previsto dal progetto "Cura in Rete" e finanziato da Fondazione CR Firenze nell'ambito del bando Obiettivo Lavoro 3, con un totale di 7 qualifiche rilasciate e 3 riconoscimenti crediti per percorsi formativi successivi. E' stato inoltre avviato un ulteriore corso ad accesso gratuito, al quale partecipano attualmente 12 discenti e che terminerà ad aprile 2026.

L'utenza interessata a questi percorsi trova solitamente complesso accedere alla formazione, da una parte per l'aspetto economico (i percorsi partono da un costo di circa 700 € per un assistente familiare, fino ai 1.800 € di un AdB), dall'altra perché si tratta spesso di donne adulte con una rete familiare debole o assente e con carichi di cura familiari gravosi e complessi. Pertanto, per questi profili la Fondazione si impegna ogni anno ad offrire possibilità di accesso gratuite in linea con le opportunità di finanziamento pubbliche e private, nonché servizi a supporto della conciliazione tra tempi formativi e personali.

Anche per l'anno 2025 nessuno dei partecipanti ai corsi di qualifica realizzati ha sostenuto alcun costo né nell'accesso né nel percorso finalizzato al conseguimento della qualifica. Ciascun partecipante è stato supportato, anche grazie alla rete delle Pubbliche Assistenze e degli stakeholder, nel bilanciamento dei tempi rispetto al proprio piano individuale, ad esempio con supporto all'orientamento lavorativo, ai servizi di babysitting e nell'accesso ai servizi di supporto per la terza età.

Un ulteriore percorso presentato nel 2025 è quello incentrato sugli **Interventi Assistiti con Animali**, strutturati per poter operare in modo professionale in ambito educativo, informativo, formativo, assistenziale e co-terapeutico. La partenza dei corsi, rimandata al 2026, fa parte di una più ampia progettazione dedicata agli animali d'affezione, già proposta ad Anpas Comitato Regionale Toscano nel 2023 e rispetto alla quale la Fondazione sta portando avanti una serrata linea operativa in collaborazione con ENPA Firenze.

Complessivamente sui corsi a catalogo risultano:



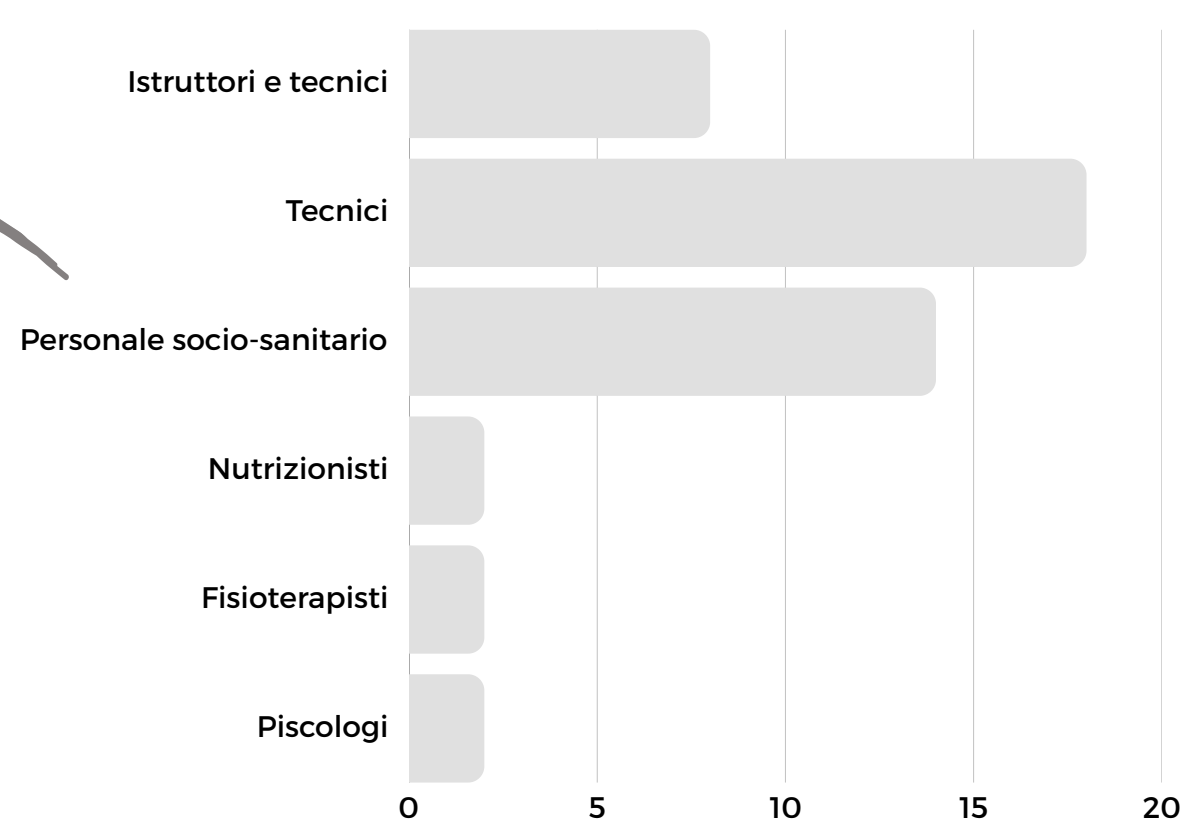
1132 ore di formazione erogate



45 docenti coinvolti supportati da 22 tutor



271 discenti partecipanti



# L'investimento sulle soft skills...

Il potenziamento delle competenze trasversali è condizione imprescindibile per un collocamento lavorativo più mirato, meno precario e più redditizio, sia da un punto di vista economico che di soddisfazione personale ed inclusione sociale. Viste come **punto cruciale nei processi di assunzione** e come **risorsa imprescindibile nelle relazioni umane**, gradualmente l'agenzia formativa ha iniziato ad inserire in ogni percorso formativo la possibilità di sviluppare soft skills, di pari passo con le competenze maggiormente tecniche, in ambiti quali comunicazione, team building, problem solving, gestione del tempo.

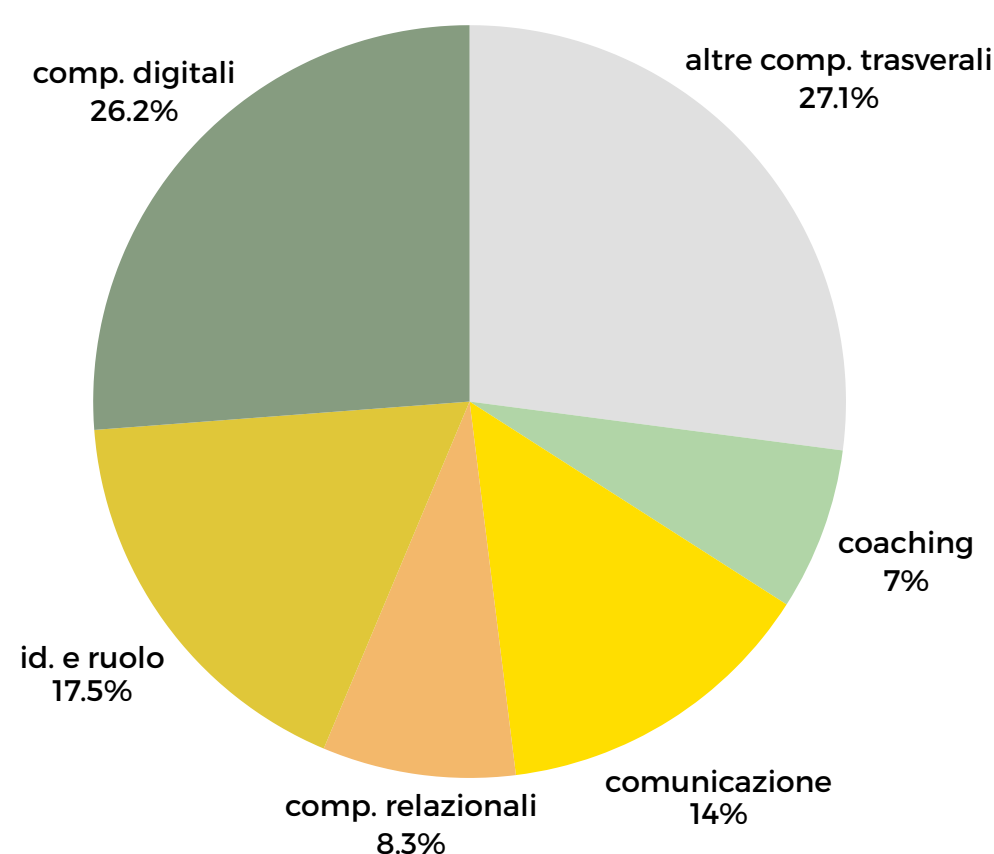
Nel 2025 sono state attivate nr. **8 aule** per un totale di **100 discenti** iscritti. Di queste 1 aula era afferente al progetto "Cura in Rete: formazione e orientamento per l'occupabilità" finanziato da Fondazione CR Firenze con il bando Obiettivo Lavoro 3; 1 aula era parte del progetto "Design Yourself", con capofila CEDIT, finanziato da Regione Toscana con le risorse a valere sul PR FSE+ Toscana 2021-2027; 5 aule sono state aperte grazie alla partecipazione in qualità di partner formativo al progetto "UT-ility - Up-skilling Training per la rete Anpas", promosso da Anpas Nazionale e finanziato dal Fondo per la Repubblica Digitale; 1 aula era afferente alle attività formative del percorso di Operatore Funebre per personale già in forze nelle Pubbliche Assistenze.

## ... e sulle competenze digitali

Nell'era del digitale e dell'intelligenza artificiale è fondamentale poter sviluppare **competenze digitali adeguate**, a partire dalle conoscenze di base fino all'uso maggiormente tecnico e specifico. Le competenze digitali sono infatti un elemento centrale per l'aspetto dell'occupabilità, della progressione di carriera e dell'efficientamento dei processi, ma rappresentano uno **strumento strategico** anche nei processi di inclusione, di cittadinanza attiva, di accesso ai servizi, garantendo non ultimo un risparmio in termini di impiego di tempo e risorse.

L'agenzia formativa ha pertanto promosso, nel 2025, nr. **4 aule** dedicate alle competenze digitali. Di queste, 1 aula era afferente al progetto "Cura in Rete: formazione e orientamento per l'occupabilità" finanziato da Fondazione CR Firenze con il bando Obiettivo Lavoro 3; 3 aule erano invece dedicate ai dipendenti delle Pubbliche Assistenze che hanno manifestato la propria volontà, a seguito degli incontri promossi sul territorio nel settembre 2024, a fruire delle possibilità di formazione gratuita offerte dalla **Linea 8 di Fondartiglianato**: Croce Verde di Pistoia, Fratellanza Militare di Firenze e Pubblica Assistenza di Sassofortino.

E' volontà dell'agenzia formativa continuare a promuovere questo tipo di formazione per i dipendenti delle Pubbliche Assistenze, sia riguardo i temi del digitale che per quanto concerne le competenze trasversali.



456 ore di formazione erogate



16 docenti coinvolti supportati da 10 tutor



127 discenti partecipanti

Distribuzione delle ore di corso rispetto ai percorsi attivati per le soft skills e competenze digitali.

# Abbiamo fiducia nel divertimento

Nel 2025, nell'ambito del progetto "UT-ility - Up-skilling Training per la rete Anpas", promosso da Anpas Nazionale e finanziato dal Fondo per la Repubblica Digitale, è stato realizzato un corso incentrato sulla gamification della durata di 24 ore, rivolto ai formatori e alle formatrici F2 del Movimento. Il corso era incentrato sulle tecniche e gli strumenti di gamification (strategie ludiche) applicati al Terzo Settore ed in particolare funzionali al coinvolgimento ed alla formazione della popolazione rispetto ai settori tipici di ANPAS.

La **gamification** è l'applicazione di elementi ludici tipici del gioco all'interno di contesti non ludici: la Fondazione ha iniziato a promuoverla nei contesti formativi e sociali già nelle scorse annualità, ma la strutturazione e realizzazione di un corso ha permesso allo staff interno di concentrare il proprio focus sull'effettiva spendibilità di questo strumento nel Terzo Settore.

A conclusione dell'esperienza di formazione lo staff ha iniziato un processo di revisione e videoregistrazione dei contenuti formativi; contestualmente, ha preso parte a percorsi formativi di potenziamento delle conoscenze e capacità riguardanti il vasto mondo della gamification ed ha avviato la redazione di **un manuale dedicato**, dove lo strumento potentissimo del gioco e del divertimento viene declinato nel contesto del Terzo Settore, con particolare riferimento alle Pubbliche Assistenze.

I materiali realizzati e le esperienze maturate saranno resi disponibili sulla piattaforma JForma in asincrono, per supportare le Associazioni nello sviluppo di nuovi strumenti funzionali al raggiungimento della propria mission.

## Metodologia formativa

Tutte le attività formative implementate dall'agenzia sono tenute da personale esperto, ingaggiato con incarico di prestazione occasionale dopo l'analisi del curriculum vitae ed un eventuale colloquio conoscitivo. L'ingaggio del personale non prescinde mai dalla condivisione degli obiettivi formativi e delle finalità che l'agenzia formativa, quale ente del Terzo Settore, prevede nella propria mission.

La didattica è incentrata sulle metodologie formative tipiche della formazione degli adulti: il discente viene messo al centro della formazione, con un riconoscimento delle potenzialità e con l'individuazione delle capacità da sviluppare.

Equità, inclusione, efficienza e qualità sono i cardini della formazione erogata.

Il 2025 ci ha visti impegnati in oltre 1.500 ore di formazione, erogate grazie a 62 contratti di prestazione occasionale per i docenti o incarichi di servizio e 32 incarichi per i tutor, e si è rivolta a oltre 400 discenti.

Cogliamo questo spazio per ringraziare di cuore quanti hanno partecipato, a vario titolo, alle nostre attività e a quanti hanno realmente contribuito alla crescita di questo potentissimo strumento, sempre più convinti che la formazione sia il reale motore del cambiamento e del futuro.

## Numeri complessivi a confronto

	2024	2025
ore di formazione erogate	600	1612
incarichi di docenza	25	62
incarichi di tutoraggio	14	32
discenti coinvolti	222	415

# TOCCA A TE

## Com'è la tua agenzia formativa ideale?

Scansiona il QR Code qui sotto e contribuisci a costruire lo spazio formativo che immagini.



Le opinioni dei volontari e delle volontarie, dei soci e delle socie di Anpas Toscana, nonché quelli dei nostri stakeholder, sono fondamentali per continuare a crescere. Ogni risposta inviata con questo modulo sarà letta e presa in considerazione per la nostra programmazione futura.

# PROGETTAZIONE

# Progettare per creare innovazione e valore sociale

Nel corso del 2025 l'attività di progettazione si è confermata essere **motore di innovazione e di cambiamento** per la Fondazione, orientandosi verso una risposta sempre più puntuale e innovativa ai bisogni del territorio.

La strategia progettuale ha integrato metodologie come il Design Thinking, la Teoria del Cambiamento e la progettazione partecipata, trasformando la formazione in un'esperienza collaborativa e interattiva. Attraverso l'analisi dei contesti, l'emersione dei bisogni e le attività di monitoraggio costante della qualità e del raggiungimento degli obiettivi, seguendo i più alti standard europei, l'attività progettuale si è affermata come leva per rafforzare la mission etica della Fondazione, promuovendo una cultura volta all'inclusività e all'innovazione.

Nel 2025 la Fondazione è stata impegnata nella chiusura dei corsi afferenti al progetto **"Cura in Rete"** e all'apertura di quelli previsti dal progetto **"OrientForm"**, entrambi finanziati da Fondazione CR Firenze rispettivamente sui bandi Obiettivo Lavoro 3 e 4. Ha inoltre avviato le attività di progettazione formativa previste dal progetto **"Reti di Cura"**, finanziato da Fondazione Carlo Marchi.

Ha inoltre lavorato sui seguenti progetti come partner formativo:

- **UT-ility**, il progetto di Anpas Nazionale per implementare le competenze digitali e trasversali dei volontari e dipendenti del Movimento a livello nazionale, sostenuto da Fondo per la Repubblica Digitale, è stato avviato nel 2025 e terminerà nell'estate del 2026. Nel progetto la Fondazione è stata coinvolta nella progettazione ed erogazione di 15 edizioni di corsi afferenti ai temi delle soft skills;
- **Design Yourself**, il progetto di CEDIT finanziato da Regione Toscana con i fondi del PR FSE+ 2021-2027, in cui la Fondazione ha svolto attività formativa sui temi dell'orientamento e del coaching;
- **Elettra 2**, progetto strutturato con Anpas Comitato Regionale Toscano a valere sulla linea di fondi "La Fondazione per le donne" di Fondazione CR Firenze, nel merito del quale sono state progettate attività formative volte allo sviluppo di competenze trasversali ed utili all'occupabilità, rivolte a donne vittime di violenza in uscita dai percorsi di presa in carico ed in collaborazione con i servizi sociali;
- **Digital Pat**, che raccoglie i 3 progetti formativi realizzati con CEDIT sulle linee di fondo di Fondartigianato, finalizzati ad implementare le competenze digitali del personale dipendente delle Pubbliche Assistenze.

Nel 2025 sono inoltre iniziate le attività che vedono coinvolta la Fondazione nel progetto **"La Provincia di Pistoia per la parità di genere 2.0"**, con capofila la Provincia di Pistoia. Il progetto, di durata triennale a valere sui fondi PR FSE+ 2021-2027, è rivolto agli Istituti aderenti della Provincia e con la partecipazione di relatori di alto profilo porta i temi degli stereotipi, del linguaggio, della pedagogia, della medicina di genere in un dialogo partecipato con studenti e docenti.

Le competenze e l'esperienza dello staff interno hanno permesso alla Fondazione di impegnarsi in un'attività di **capacity building e supporto alle Pubbliche Assistenze in ambito progettuale**.

La capacity building (o "sviluppo delle capacità") è un processo che punta a rendere un'organizzazione, comunità o un gruppo di persone più forte, autonomo e capace di generare impatto nel tempo.

Se solitamente gli enti che lavorano sulla progettazione lo fanno in ottica consulenziale, incentrata sul "fare", la Fondazione applica i principi della formazione anche all'aspetto progettuale, lavorando non "per" ma "con" e concentrandosi quindi sul "saper fare".

In questo modo tutti i processi che portano alla stesura di un progetto ed alla successiva implementazione diventano investimenti formativi, anche in termini di infrastruttura umana ed organizzativa.

In tal senso la Fondazione ha quindi lavorato con le Pubbliche Assistenze e il Comitato Regionale sulle seguenti linee progettuali,

**"Elettra 3"** rappresenta il naturale proseguo dei progetti che hanno visto l'apertura di Casa Elettra, casa di seconda accoglienza per donne e minori vittime di violenza realizzata in collaborazione con la Pubblica Assistenza Croce Oro di Pitigliano e ASL Sud-Est. Il progetto vede Anpas Toscana come capofila ed è stato presentato sui fondi di Fondazione CR Firenze.

**"Di Sana e Robusta Costituzione"** è il progetto incentrato sulla lettura e interpretazione degli articoli della Carta Costituzionale con gli studenti e le studentesse delle Scuole Secondarie di primo e secondo grado, realizzato con il fine di promuovere la partecipazione democratica. Realizzato dal Comitato con le Pubbliche Assistenze di Poggibonsi e Pietrasanta, dal progetto è nato l'omonimo podcast, in uscita nel 2026 e parte di una progettazione proposta già nel 2023.

Il progetto **"La prevenzione per tutti"**, strutturato con la commissione di PC del Comitato per le attività di prevenzione, è volto a strutturare la comunicazione delle buone pratiche ai fini della

prevenzione rivolta ai cittadini fragili o con disabilità ed in supporto alle famiglie, agli operatori delle strutture ed ai caregiver in genere. Nel 2025 è stata avviata la fase sperimentale del progetto, che oltre al Comitato vede impegnate le Pubbliche Assistenze La Fenice Castiglion Fibocchi, Humanitas Scandicci, PA Fucecchio e PA Montagnola Senese. Le attività sono svolte in collaborazione con i Comuni e con le Associazioni del territorio che si occupano di disabilità e fragilità.

Il progetto **“Teatro ed identità di genere”**, strutturato già nel 2024, ha avuto avvio a fine 2025 e vedrà il suo naturale sviluppo nella prima metà del 2026. Strutturato con il Comitato Regionale e l'associazione Gioca Mistero, il progetto vuole utilizzare la dimensione teatrale all'interno delle scuole per affrontare, nella cornice della determinazione del sé, le tematiche legate all'identità e degli stereotipi di genere, che possono essere così affrontate e comprese. Ogni diversità diventa una ricchezza e un'opportunità per superare i limiti, spesso autoimposti, espandendo orizzonti e prospettive personali e collettive. La proposta ha suscitato grande interesse da parte delle scuole contattate, soprattutto in riferimento a quei gruppi classi in cui sono stati rilevati dai docenti problemi a livello di relazione e comportamento.

Sempre con il Comitato Regionale, la Fondazione ha lavorato sulla programmazione di cicli di conferenze **“SOLA.RES - Delle Pubbliche Assistenze Toscane: testimoni viventi del sogno costituzionale”**. Gli incontri, che si svilupperanno per tutto il 2026 ma con un'ottica pluriennale, sono finalizzati a condividere riflessioni sulle forme mutevoli di partecipazione politica, in un tempo segnato da sfiducia, distanza dalle Istituzioni, fragilità del dialogo pubblico. SOLA.RES si pone quindi come spazio di condivisione, alla presenza di relatori di alto profilo, per confrontarsi sui valori fondanti della Repubblica, della Costituzione e della cosa pubblica, intesa come bene comune da coltivare.

Il lavoro su momenti di condivisione e confronto è stato portato avanti anche in collaborazione con le Pubbliche Assistenze di Zona Fiorentina durante l'evento **“Incontriamoci in Zona”** del luglio 2025. Il personale della Fondazione ha lavorato alla progettazione e alla mediazione dei tre panel di dibattito incentrati povertà, lavoro, educazione e bisogni primari, istituzioni e volontariato, con la volontà comune di affrontare il tema multidimensionale della povertà da molteplici punti di vista, in modo da poter iniziare a co-costruire risposte sistemiche efficaci ed efficienti.

Nei successi dobbiamo però trovare anche lo spazio per riflettere sugli insuccessi, che scegliamo di vedere come ulteriore opportunità formativa e di crescita. Nel 2025 la Fondazione ha lavorato sul bando **“Contributi per piani di welfare e altre misure per la conciliazione vita-lavoro”** di Regione Toscana e sul bando **“CERV-Daphne”**, con due progetti che non sono stati ammessi a finanziamento. L'esperienza maturata ha comunque permesso di evidenziare gli aspetti di fragilità delle proposte presentate e di rafforzare i rapporti con il partenariato e gli stakeholder, nella volontà comune di portare avanti gli obiettivi previsti dai progetti.

## La Fondazione come risorsa progettuale per le Pubbliche Assistenze

Quello della capacity building e dell'affiancamento, in ottica di formazione on the job, è il modo in cui la Fondazione si avvicina alle progettualità delle Pubbliche Assistenze.

Progettare e programmare sono oggi due **strategie fondamentali per il raggiungimento della mission delle Associazioni**, che devono imparare a spostarsi dai servizi tradizionali e non solo ad intercettare, ma addirittura anticipare i bisogni del territorio. Pertanto **diventa imperativo costruire un ambiente di saperi, di condivisioni, di confronto e di co-costruzione** in cui le Pubbliche Assistenze possano sviluppare le proprie idee al fine di rispondere alle necessità della cittadinanza.

I pilastri del modello adottato dalla Fondazione si basano sui seguenti livelli:

- individuale: migliorare le competenze delle singole Associazioni, anche con un lavoro con il personale interno dipendente o volontario, nel rilevare e comprendere i bisogni del territorio e nello strutturare risposte innovative e sostenibili, in grado di generare impatto sociale;
- operativo: migliorare la gestione dei progetti nelle sue varie componenti (dalla presentazione alla rendicontazione finale) con un affiancamento in grado di fornire gli strumenti idonei al raggiungimento degli obiettivi;
- sisemico (o di rete): migliorare la capacità di collaborare con altri attori del territorio per costruire sinergie comuni;

Le Pubbliche Assistenze possono pertanto affidarsi alla Fondazione e collaborare con essa non solo per sviluppare un'idea progettuale, ma per comprendere come muoversi tra i fondi disponibili a livello pubblico e privato, come gestire la parte burocratica e quella amministrativa, come colmare le proprie lacune anche in termini formativi e come trasformarsi da “attori di cornice” a protagonisti attivi del cambiamento e dello sviluppo dei territori.

# TOCCA A TE

## Quale idea vorresti realizzare?

Scansiona il QR Code qui sotto e contribuisci alla realizzazione di nuove idee.



Le opinioni dei volontari e delle volontarie, dei soci e delle socie di Anpas Toscana, nonché quelli dei nostri stakeholder, sono fondamentali per continuare a crescere. Ogni risposta inviata con questo modulo sarà letta e presa in considerazione per la nostra programmazione futura.

# RICERCA

Ogni attività della Fondazione muove da un'attenta **analisi del contesto e dei bisogni** dei target di riferimento. La stessa formazione continua del personale interno muove dagli studi dei report e delle ricerche più aggiornate e trova riscontro nell'implementazione delle attività interne.

Per una realtà come quella della Fondazione la ricerca, soprattutto in ambito sociale, non è solo un'attività accademica ma uno **strumento strategico per orientare progetti, servizi, interventi e formazione.**

Nel concreto, l'attività di ricerca in fondazione nel 2025 si è concentrata su:

- **analisi dei nuovi bisogni** (social sensing): il contesto sociale della Toscana cambia rapidamente (invecchiamento della popolazione, nuove ondate migratorie, solitudine estrema). La ricerca sociale permette di mappare le vulnerabilità, prevenire l'isolamento, studiare le dinamiche della "solitudine involontaria" per progettare servizi di accompagnamento o assistenza domiciliare che non siano solo sanitari, ma anche relazionali;
- **evoluzione della partecipazione volontaria**: così come il contesto sociale, anche la partecipazione subisce rapidi mutamenti. I giovani cercano esperienze diverse rispetto alle generazioni precedenti (impegni più flessibili o legati a competenze digitali), chi ha già intrapreso un'attività volontaria rileva nuove esigenze e bisogni prioritari che allontanano dalla partecipazione. Capire cosa spinge un cittadino a diventare volontario oggi è importante per adattare le strategie comunicative ed operative, ed analizzare l'impatto psicologico e sociale del servizio sui volontari può supportare la creazione di reti di supporto che evitino l'abbandono dell'Associazione;
- **misurazione dell'Impatto Sociale**: investire in ricerca sociale significa poter dire rilevare gli ambiti di intervento e valutare l'impatto sociale che si vuole generare, adattando di conseguenza l'operato non solo in termini di output, ma soprattutto di outcome;
- **co-progettazione e programmazione**: la ricerca sociale fornisce gli strumenti per ascoltare attivamente la cittadinanza (attraverso focus group, interviste o questionari), favorendo i processi di cittadinanza attiva.

Nel 2025 è stato strutturato, in collaborazione con **CEDIT**, l'impianto di ricerca che ha visto la sua applicazione e la rilevazione dei dati di monitoraggio nei primi mesi del 2026.

La ricerca, nata dall'esperienza maturata con il progetto Design Yourself, analizza la condizione dei giovani NEET (Not in Education, Employment or Training) nelle province di Pisa e Livorno, con l'obiettivo di fornire un contributo conoscitivo per la costruzione di futuri interventi di upskilling e reskilling.

Nonostante la Regione Toscana presenti tassi di inattività tra i più bassi a livello nazionale (circa il 14,5% nel 2025), persistono criticità profonde che variano significativamente tra i due poli provinciali di Pisa e Livorno e le diverse fasce anagrafiche. Mentre a Pisa prevale una "disoccupazione intellettuale" legata all'attesa post-laurea, il territorio livornese mostra segni di inattività più cronica, spesso connessa alla crisi di settori industriali maturi.

L'indagine va quindi a delineare raccomandazioni strategiche per trasformare la formazione professionale in una bussola di orientamento per una generazione che, anche se spesso "incagliata", dimostra una fortissima volontà di riattivazione.

L'attività di analisi dei fabbisogni formativi nelle province di Pisa e Livorno è stata condotta adottando un approccio metodologico di tipo qualitativo-esplorativo, basato su un campione ragionato previsto di 40 soggetti appartenenti al target NEET (fasce 23-26 e 30-34 anni). La scelta di questa dimensione campionaria e dello strumento di rilevazione (CAWI - Google Moduli) risponde a precise logiche di rigore scientifico applicato alla progettazione sociale:

- **raggiungimento del campione rappresentativo**: in linea con la letteratura metodologica sulla ricerca sociale qualitativa, un campione di circa 40 unità è considerato ottimale per raggiungere la "saturazione". Oltre questa soglia, le risposte sulle barriere all'ingresso e sulle necessità formative tendono a ripetersi, confermando la solidità delle tendenze emerse senza dispersione di risorse;
- **approccio fenomenologico e narrativo**: a differenza dei grandi campioni quantitativi, che offrono dati aggregati spesso superficiali, il numero contenuto di rispondenti ha permesso un'analisi granulare delle risposte aperte. Questo ha consentito di far emergere le storie di inattività, identificando ostacoli specifici legati al territorio (es. carenza di collegamenti infrastrutturali) e carichi di cura familiari critici per la fascia 30-34 anni;
- **validità del target e stratificazione**: nonostante la dimensione numerica, il campione è stato rigorosamente stratificato per garantire la rappresentatività delle due province e delle due fasce di età d'interesse, assicurando che ogni cluster critico fornisse un contributo informativo rilevante alla strutturazione dei moduli didattici;

- agilità e reattività progettuale: l'utilizzo del modulo digitale ha garantito un ambiente di compilazione protetto e anonimo, riducendo il bias di desiderabilità sociale e permettendo una trasposizione immediata delle evidenze emerse in obiettivi formativi "tailor made" (su misura), aumentando sensibilmente l'efficacia predittiva dell'intervento rispetto ai tassi di abbandono (drop-out).

La scelta di un campione di 40 unità risponde inoltre ai criteri di efficacia ed economicità della ricerca, garantendo la cosiddetta Saturazione Informativa. In letteratura metodologica, un campione di circa 40 rispondenti è considerato il Gold Standard per le indagini esplorative volte alla definizione di nuovi percorsi formativi, poiché permette di:

- analizzare i cluster di bisogno: rende possibile identificare con precisione i pattern di comportamento (es. la ricerca di flessibilità oraria per i 34enni o il bisogno di certificazioni tecniche per i 24enni) senza la dispersione tipica dei grandi numeri;
- valorizzare il dato narrativo: l'utilizzo del modulo Google su questo numero di soggetti permette al progettista di analizzare puntualmente le risposte aperte, trasformando ogni feedback in una unità di analisi utile per la costruzione dei moduli didattici;
- garantire l'aderenza territoriale: la suddivisione quasi paritaria tra i due poli (Pisa e Livorno) assicura che le specificità dei due mercati del lavoro (High-Tech/Accademico vs Logistica/Industria) siano equamente rappresentate, evitando distorsioni geografiche;
- ridurre il rumore statistico: un campione ridotto ma altamente profilato riduce il rischio di inserire nell'analisi soggetti fuori target, garantendo che i fabbisogni rilevati siano quelli dei reali potenziali utenti dei corsi.

L'analisi così costruita, seppur rilevata nel 2026, si basa sugli ultimi dati consolidati disponibili (2023) e sulle proiezioni territoriali fornite dagli istituti di ricerca regionali per il biennio 2024-2025. Tali cifre **rappresentano lo scenario di riferimento più attuale per la programmazione degli interventi formativi a valere sui fondi FSE+.**



# UN ACCESSO PER TUTTI

Scansiona il QR Code qui sotto per accedere al nostro sito e consultare non solo i bilanci sociali ed economici precedenti, ma anche tutte le nostre ricerche e pubblicazioni.



BILANCIO 2025  
e PROSPETTIVE  
FUTURE

L'Organo di Controllo della Fondazione è stato individuato nel Dott. Fabrizio Sonnoli, nella in forma monocratica a norma di statuto con formale incarico al sottoscritto in data 24/02/2020. Accettato quindi l'incarico il Dott. Sonnoli ha effettuato l'accesso a tutte le informazioni concernenti l'Ente. L'incarico si è svolto in aderenza alla riforma del Terzo Settore, giusto quanto previsto dall'articolo 30 del nuovo Codice del Terzo Settore D.Lgs. 117/2017, in quanto compatibile con le norme di cui agli artt. 2403 e ss del C.C., nonché con le norme di comportamento dell'Organo di controllo emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. All'Organo di Controllo sono stati attribuiti i doveri relativi all'attività di vigilanza amministrativa ed i controlli sul bilancio come previsto dallo Statuto della Fondazione.

L'Organo di Controllo ha quindi vigilato sull'osservanza della legge, dell'atto costitutivo e dello Statuto nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e funzionamento dell'ente, dandone notizia nei verbali di verifica periodici. Non essendo stato incaricato di esercitare la revisione legale dei conti, per assenza dei presupposti previsti dall'art. 31 del Codice del Terzo Settore, ha svolto sul bilancio le attività di vigilanza e i controlli previsti dalla Norma 3.8. delle Norme di comportamento dell'Organo di Controllo degli enti del Terzo Settore, consistenti in un controllo sintetico complessivo volto a verificare che il bilancio sia stato correttamente redatto. L'attività svolta non si è quindi sostanziata in una revisione legale dei conti. L'esito dei controlli effettuati è riportato nel successivo punto B).

#### **A) Attività di vigilanza ai sensi dell'art. 2403 e segg. C.C.**

L'Organo di Controllo da atto di aver vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Ha partecipato alle riunioni del consiglio di amministrazione, in relazione alle quali, sulla base delle informazioni disponibili, non ha rilevato violazioni della legge e dello statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Ha acquisito dagli amministratori e dagli addetti all'amministrazione, durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Fondazione.

Ha acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di Sua competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo, non ha osservazioni particolari da riferire.

Non sono pervenute denunce. Nel corso dell'esercizio non sono stati rilasciati dall'Organo di Controllo pareri previsti dalla legge. In occasione delle verifiche periodiche è stato effettuato, a campione, il controllo delle registrazioni contabili, riscontrando la loro rispondenza e congruità con i documenti amministrativi. Tutto ciò trova riscontro nei verbali riportati nel registro delle riunioni dell'Organo di Controllo.

Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi altri fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

#### **B) Osservazioni in ordine al bilancio d'esercizio**

Il progetto di bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 è stato approvato dall'organo di amministrazione e risulta costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa. Non è stato redatto il rendiconto finanziario e il bilancio è stato redatto in forma abbreviata.

Tali documenti sono stati consegnati al Organo di Controllo in tempo utile affinché siano depositati presso la sede della fondazione corredati dalla presente relazione. La responsabilità della relazione del bilancio d'esercizio in conformità alle norme che ne disciplinano i criteri di corretta compilazione, riguarda in via esclusiva l'Organo di amministrazione della fondazione; compete all'Organo di controllo la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio di esercizio.

Il progetto di bilancio è stato approvato nella riunione del 31 marzo 2026.

Il prospetto di bilancio risulta redatto secondo i principi contenuti negli articoli 2423 e seguenti del C.C.; a tale scopo l'Organo di Controllo fa presente che lo schema di bilancio, la sua formazione e la relativa struttura risultano corrispondenti ai requisiti richiesti dal codice civile in quanto compatibili. Gli amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma 4, c.c.

L'Organo di Controllo ha verificato, in base a quanto previsto dal menzionato documento del CNDCEC, la rispondenza del bilancio ai fatti ed alle informazioni di cui ha preso conoscenza. Il controllo contabile è stato svolto al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di controllo comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenute nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli Amministratori. Il Dott. Sonnoli ritiene quindi che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del giudizio professionale e che non vi sono elementi che possano far ritenere da quanto verificato che il bilancio non sia conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione e rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025.

Il risultato netto accertato dall'organo di amministrazione relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, come anche evidenziato dalla lettura del bilancio, risulta essere positivo per euro 3.906,55 e si riassume nei seguenti valori:

STATO PATRIMONIALE	IMPORTO	
Immobilizzazioni	€	3.343
Costi Pluriennali capitalizzati (al netto dell'ammortamento)	€	78.403
Immobilizzazioni Finanziarie	€	20.000
Crediti	€	352.299
Liquidità	€	32.249
Risconti attivi	€	9.331
<b>Totale attività</b>	€	<b>495.625</b>
Patrimonio netto	€	176.914
Fondi per rischi e oneri	€	0
Trattamento di fine rapporto subordinato	€	14.182
Debiti	€	300.622
<b>Totale passività</b>	€	<b>491.718</b>
<b>AVANZO DI GESTIONE</b>	€	<b>3.907</b>

CONTO ECONOMICO	IMPORTO	
Valore della produzione	€	203.973
Costi della produzione	€	-196.869
<b>Differenza</b>	€	<b>7.104</b>
Proventi e oneri finanziari	€	-6.093
Proventi straordinari	€	4.335
Imposte sul reddito	€	-1.439
<b>Avanzo dell'esercizio</b>	€	<b>3.907</b>

## Prospettive future

Da un punto di vista progettuale, il portafoglio 2026 conta al momento 15 linee progettuali per un contributo erogato atteso di € 404.000 e un margine di contribuzione stimato di € 244.400. La leva progettuale media è di 2,50×: la previsione è che ogni euro di costo generi 2,50 euro di contributo. L'intenzione, da questo punto di vista, è quella di lavorare su linee progettuali (sia nuove che già sperimentate) a livello locale, regionale, nazionale ed europeo, in veste di capofila ed in supporto e in collaborazione con altri Enti del Terzo Settore, rafforzando ed ampliando la rete di partner sui territori. Questa linea di azione permetterà di implementare l'attività di capacity building, di dare risposta alle necessità dei territori e di aumentare l'impatto sociale delle attività realizzate nel medio-lungo periodo.

Da un punto di vista formativo, oltre al continuo lavoro sui profili di qualifica e sui corsi in materia di salute e sicurezza, la Fondazione porterà avanti accordi di rete (in particolare con Confartigianato) per implementare la formazione rivolta al personale delle Pubbliche Assistenze. Nel primo semestre del 2026 saranno inoltre progettati ed implementati corsi in FAD asincrona incentrati in via prioritaria sulle competenze trasversali, immediatamente fruibili dall'utenza, come linea più innovativa e strategicamente importante per ridurre la dipendenza dai finanziatori esterni: l'investimento iniziale sarà limitato, ma l'impatto strutturale sul modello di business dell'agenzia formativa e le ricadute in termini di impatto sociale possono essere significativi.

Una posizione di rilievo sarà inoltre data ai Servizi per il Lavoro e all'emersione, validazione e certificazione delle competenze dei volontari – resa operativa dal decreto interministeriale del 31 luglio 2025 (G.U. n. 248/2025) – attraverso l'accreditamento come Agenzia per il Lavoro presso ARTI-Regione Toscana.

Si tratta di una linea a elevata sostenibilità strutturale e di un investimento necessario, sia per la spendibilità dei percorsi presenti nell'offerta formativa che per promuovere la partecipazione della cittadinanza alle attività di volontariato strutturato nelle Associazioni, le quali a loro volta dovranno essere accompagnate in un percorso di consapevolezza relativamente a tutte le potenziali competenze che il cittadino può sviluppare al loro interno e che altrove rischierebbero di non emergere.

Sono parte integrante del presente Bilancio Sociale, ed in particolare della sezione relativa al bilancio economico, i seguenti allegati:

- All. 1 Relazione Organo di Controllo;
- All. 2 Bilancio economico consuntivo anno 2025;
- All. 3 Bilancio economico previsionale 2026.

I documenti sono disponibili sul sito [www.anpastoscanafornazione.com](http://www.anpastoscanafornazione.com) alla sezione a "Bilanci e Pubblicazioni". E' possibile accedere alla pagina anche dal presente documento, scansionando il QR code a pagina 24.

LE VENT SE LÈVE,  
IL FAUT TENTER  
DE VIVRE

CONCLUSIONI

**“.. e mentre cerca di sedare la sete, un'altra sete gli cresce: mentre beve, rapito dall'immagine della bellezza che vede, s'innamora di una speranza senza corpo, crede corpo ciò che è solo ombra”.**

La traduzione dei contenuti del Bilancio Sociale nella narrazione proposta in questo documento è iniziata con due punti di riferimento: il narciso ed il Lorem ipsum.

Il **narciso** è uno dei primi fiori a sbocciare dopo l'inverno, simbolo di speranza, rinascita, fortuna e prosperità nella sua accezione positiva, monito severo se contrapposto al mito del giovane Narciso, che si innamorò perdutamente del proprio riflesso (secondo alcune interpretazioni senza riconoscersi subito), fino e a trovare nella morte l'unico possibile finale dato dall'impossibilità di vivere il suo amore.

Questa Fondazione non ha obbligo di pubblicazione di un Bilancio Sociale, e tuttavia anno dopo anno portiamo a raccolta i dati, le esperienze, le attività e le lezioni apprese in un unico documento. La volontà non è autoreferenziale: abbiamo desiderio e necessità di vedere il riflesso del lavoro fatto, non per vanità ma per consapevolezza.

Nel realizzare che l'oggetto del suo amore è la sua stessa immagine, Narciso grida “Iste ego sum!”, come un lamento e una condanna; il Bilancio Sociale restituisce invece l'immagine fedele di ciò che siamo, del lavoro fatto e dell'impegno profuso, ci permette di conoscerci più a fondo e di conseguenza di celebrarci dove dovuto, di migliorarci quando necessario e di apprendere dagli inciampi del percorso.

Ci conferma, non ultimo, che l'immagine riflessa coincide con i valori di cui la Fondazione si fa promotrice: è questa un'identità forte, che non vuole e non deve scendere a comodi compromessi. Sapere chi siamo ci ha guidati e continuerà ad essere una delle leve del nostro fare.

**“Nosce te ipsum”**: conosci te stesso: è questo lo spirito con cui ogni anno lavoriamo sul Bilancio Sociale.

**“Lorem ipsum dolor sit amet”**: nessun refuso dalle prime fasi di scrittura del Bilancio, ma un richiamo voluto ad un espediente utilizzato in grafica e progettazione (e non solo) per riempire gli spazi in cui verrà poi inserito il testo definitivo. Per fare un esempio tangibile, tutte le pagine precedenti erano piene di Lorem ipsum prima di inserire la relazione del Presidente o i dettagli sulle attività del 2025, e questo ci ha permesso di avere un'impostazione grafica (distribuzione delle immagini, font, colori) già pronta per l'inserimento dei contenuti.

Il Lorem Ipsum viene citato in questo ultimo capitolo del Bilancio Sociale 2025 con un senso più ampio di quello di un semplice testo riempitivo: rappresenta una struttura che attende un contenuto, proprio come la nostra Fondazione prepara le cornici (metodologiche, formative, progettuali) in cui accogliere il valore umano, tradotto nel ruolo di “architetti di competenze” citato dalla Presidente nella lettera al Consiglio di Amministrazione.

Benché la costruzione del Lorem ipsum non abbia di per sé un significato (sono parole latine inserite in una costruzione sintattica casuale per restituire al meglio l'idea di come sarà distribuito il testo finale), la sua nascita non è altrettanto casuale.

Il testo deriva da alcuni paragrafi del libro I di un'opera di Cicerone, il “De finibus bonorum et malorum”, tradotto: sui confini del bene e del male. Non che qui si voglia intendere di muoverci su un confine tanto labile, ma questa nave (nata come una piccola barca, costruita con pazienza fino ad assumere le forme delicate, eleganti e potenti di un veliero) si muove quotidianamente sulle linee di confine: tra il costo e il beneficio, tra l'immobilismo dato dall'abitudine e la necessità di agire, tra ciò che è ritenuto impossibile e già dato per spacciato contrapposto alla volontà di generare un cambiamento e un impatto positivo.

La navigazione non è sempre semplice e lineare e non tutto dipende solo dalle abilità dei navigatori, ma chi sceglie il mare mette in conto che potrebbe andare incontro a correnti tempestose, e si pone la domanda cruciale: **ne vale la pena?**

Lo scorso luglio abbiamo moderato i dibattiti previsti dall'evento organizzato dalle Pubbliche Assistenze di Zona Fiorentina. Durante uno dei panel, nel discutere delle difficoltà afferenti alla coprogrammazione e coprogettazione e del rapporto tra Terzo Settore e Istituzioni, dal pubblico è stato chiesto “ma chi deve fare il primo passo?”. In Fondazione abbiamo imparato a vedere le cose da un altro punto di vista: **non chi deve fare il primo passo, ma quando abbiamo intenzione di farlo.**

Abbiamo imparato a non pensare la vita per problemi, ma per strade possibile e relativi scenari futuri. A calibrare il delicato equilibrio tra il dovere di tenere i piedi per terra e la necessità di sognare in grande. Ad interrogarci su cosa conosciamo e cosa ancora dobbiamo imparare, ad impegnarci seriamente per migliorare.

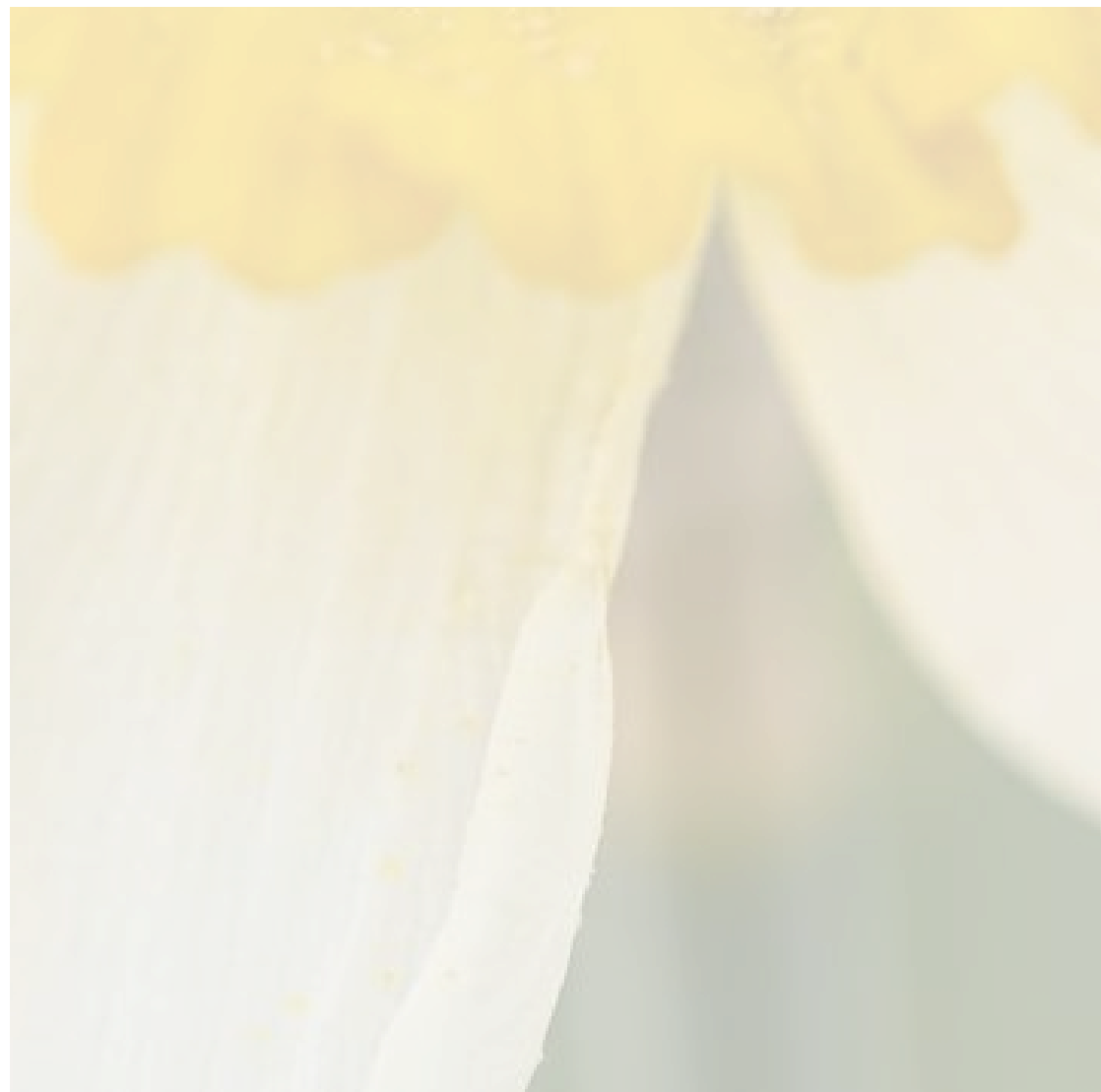
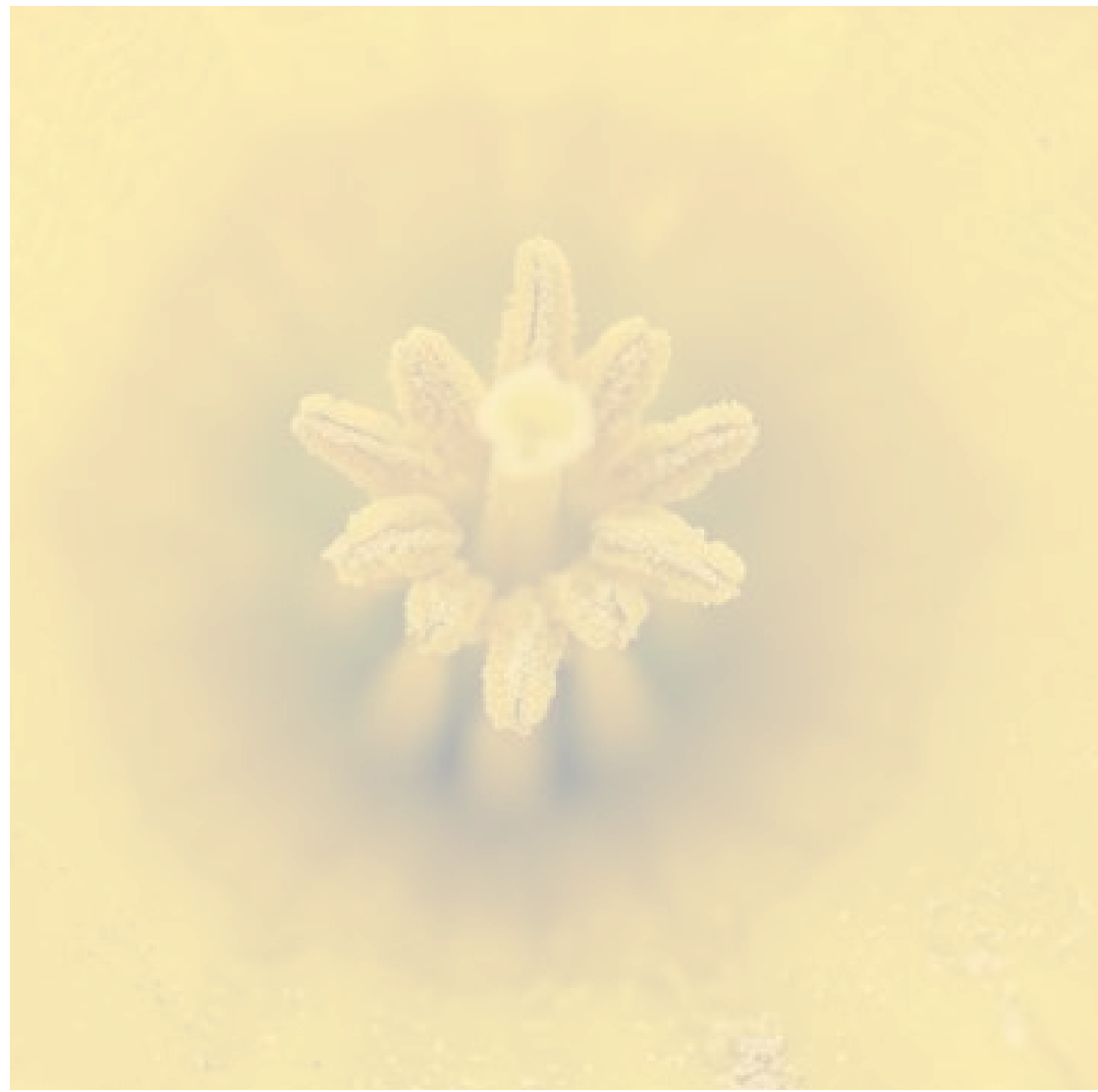
Abbiamo imparato molto perché vivere quotidianamente la Fondazione è di per sé un'esperienza formativa, una vera opportunità di apprendimento permanente che tocca le nostre corde professionali e che tesse le vele di questa nave in continuo movimento. E rispetto a quelle vele, il vento che le gonfia e che le spinge è la fiducia che umanamente nutriamo nelle possibilità di questo Movimento di generare un cambiamento positivo.

La prospettiva per i prossimi anni non è basata su un approccio ottimistico o utopico: le linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione nascono da un'attenta analisi della fattibilità in termini di investimenti, tempistiche e possibilità di realizzazione. Non si tratta di ciò che vorremmo fare, ma di **ciò che è necessario fare per generare un impatto sociale rilevante e duraturo.**

Riprendendo quindi la domanda di poco prima, se ne vale la pena?

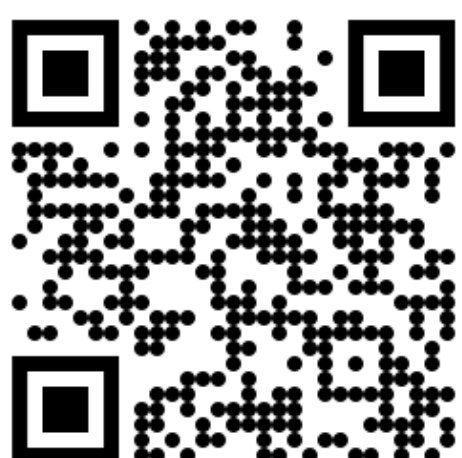
Per questo Movimento, per il Terzo Settore e per la mission di questa Fondazione, ogni giorno ci rispondiamo di sì.

**Per questo ancora non abbiamo gettato l'ancora.**



Occupiamo volutamente questa pagina bianca: è dovuto ancora un ringraziamento per tutti coloro che hanno partecipato alle nostre attività, nei più svariati ruoli e con i più vari contributi, e a quanti hanno realmente contribuito alla crescita di questo potentissimo strumento, sempre più convinti che la formazione sia il reale motore del cambiamento e del futuro

**Allegati al Bilancio Sociale:**  
**all. 1 Relazione OdC 2025**  
**all. 2 Bilancio Economico 2025**  
**all. 3 Bilancio Previsionale 2026**



[linktr.ee/anpastoscaniformazione](https://linktr.ee/anpastoscaniformazione)

Fondazione Anpas Toscana Formazione  
via Pio Fedi 46/48 (50142 FI)  
+ 39 351 892 6955  
[segreteria@anpastoscaniformazione.it](mailto:segreteria@anpastoscaniformazione.it)