COMUNE DI SANTA CROCE SULL'ARNO

PIATTAFORMA PROGRAMMATICA PER LO SVILUPPO LOCALE

di

Santa Croce Sull'Arno

2026 - 2032

(DOCUMENTO RISERVATO A ESCLUSIVO USO INTERNO)

La bellezza generatrice di sviluppo locale

Unicum territoriale - Genius loci



A cura di Giuseppe Sigismondo Martorana

Giugno 2026
(versione 02)

La bellezza è una forma di necessità

Leon Battista Alberti, *De re aedificatoria*, 1452

L'immagine di copertina è stata generata da Gemini AI, partendo da immagini dei luoghi e dall'Idea Forza della Piattaforma Programmatica.

Sommario

PREMESSA 7
FRAME TEORICO 8
1. ANALISI DI CONTESTO 12
1.1 Gli assetti del territorio 12
1.1.1 Fragilità territoriale, resilienza socioeconomica e vulnerabilità strutturali 14
1.1.2 Consumo del suolo 18
1.1.3 Il centro storico: dotazione commerciale e composizione sociale 21
1.2 Dinamiche demografiche, struttura della popolazione e ruolo della componente migratoria 22
1.3 Struttura economica e mercato locale del lavoro 27
1.3.1 Struttura produttiva e specializzazione economica locale 27
1.3.2 Analisi del Sistema Locale del Lavoro 34
1.3.3 Redditi e distribuzione per classi di importo nell'SLL "San Miniato" 40
1.3.4 Il mercato immobiliare: dinamiche residenziali e produttive 42
1.4 Il volto rurale e il ruolo dell'agricoltura 43
1.5 Turismo 45
1.6 Dinamiche sociali 49
1.6.1 Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale 50
1.6.2 Livelli di istruzione 51
1.6.3 I servizi sociali 55
1.6.4 Pressione abitativa e rigenerazione: il mercato immobiliare come chiave strategica 59
1.7 Sintesi conclusiva: il paradosso del territorio 59
2. ANALISI SWOT E FABBISOGNI 61
2.1 Analisi SWOT 61
2.2 Analisi dei Fabbisogni 63
2.3 Dalla diagnosi alla strategia 70
3. ANALISI DINAMICA E EDIFICIO STRATEGICO 71
3.1 La dinamica sistemica del paradosso 71
3.2 Verifica delle relazioni fra elementi della SWOT, Fabbisogni e cicli dinamici 75
3.3 L'Idea Forza: "La bellezza generatrice di sviluppo locale" 78
3.4 L'edificio strategico 80
3.4.1 Rigenerazione territoriale (OG1) 81
3.4.1.1 Governance della rigenerazione territoriale (OS 1.1) 81
3.4.1.2 Rigenerazione del centro storico (OS 1.2) 82
3.4.1.3 Recupero delle relazioni funzionali e simboliche con il fiume Arno (OS 1.3) 82
3.4.1.4 Rigenerazione urbano-rurale: Staffoli e il paesaggio agricolo (OS 1.4) 83
3.4.1.5 Rigenerazione degli insediamenti produttivi in disuso (OS 1.5) 84
3.4.2 Identità Culturale e Innovazione (OG2) 85
3.4.2.1 Attivazione del Museo del Cuoio (OS 2.1) 86

3.4.2.2 Polo dell'innovazione distrettuale (OS 2.2) 87
3.4.2.3 Governance partecipata e innovazione sociale (OS 2.3) 88
3.5 Tavola di copertura: Obiettivi Specifici e Fabbisogni 88
3.6 Obiettivi Specifici e ciclo dinamico atteso 89
3.7 Le Azioni Chiave 91
3.8 Quadro sinottico dell'edificio strategico 92
3.9 Note conclusive: la coerenza dell'edificio strategico 97
4. CRONOPROGRAMMA E PIANO FINANZIARIO 99
4.1 Cronoprogramma 99
4.2 Piano Finanziario 103
4.3 Lo stato dell'arte: la Piattaforma già in azione 105
4.4. La complementarità con gli strumenti in campo 110
5. ANALISI DEI RISCHI 112
5.1 Il metodo di valutazione 112
5.2 Le aree di rischio 113
5.3 La valutazione dei rischi 114
5.4 Le misure di mitigazione 115
BIBLIOGRAFIA 117
APPENDICE - Nota metodologica e Tabelle dell'Indice Composito di Fragilità Comunale (Provincia di Pisa) 120

Figure

Figura 1.1 - Distribuzione del suolo consumato al 2024 per Comune in Toscana (percentuale sulla superficie amministrativa) 20
Figura 1.2 - Popolazione residente - Santa Croce sull'Arno (1951-2023) 22
Figura 1.3 - Popolazione straniera residente a Santa Croce sull'Arno per provenienza 25
Figura 1.4 - Distribuzione delle unità locali delle imprese (2021) 28
Figura 1.5 - Unità locali delle imprese attive per comparti - Santa Croce sull'Arno 29
Figura 1.6 - Numero di addetti per comparto - Santa Croce sull'Arno 30
Figura 1.7 - Densità delle imprese - Comuni dell'SLL (2023) 31
Figura 1.8 - Densità delle imprese: confronto con Provincia, Regione, Italia (2023) 31
Figura 1.9 - Incidenza occupazionale - Comuni dell'SLL (2023) 32
Figura 1.10 - Incidenza occupazionale: confronto con provincia, regione, Italia (2023) 33
Figura 1.11 - Il Sistema Locale del Lavoro di San Miniato 35
Figura 1.12 - L'SLL della pelle e del cuoio 36
Figura 1.13 - La Città diffusa 37
Figura 1.14 - Imprenditorialità culturale 38
Figura 1.15 - Contribuenti per classi d'importo: comparazione fra i Comuni dell'SLL (2023) 42
Figura 1.16 - SAU e unità agricole confronto fra Comuni (2020) 44
Figura 1.17 - Livelli di istruzione sulla popolazione totale dati comunali - Santa Croce sull'Arno (2024) 52

Figura 1.18 - Livelli di istruzione sulla popolazione totale dati provinciali - Provincia d Pisa (2024) ...53
Figura 1.19 - Livelli di istruzione sulla popolazione straniera dati comunali - Santa Croce sull'Arno (2024) ...54
Figura 1.20 - Livelli di istruzione sulla popolazione straniera dati provinciali (2024) ...54
Figura 3.1 - Dinamica attuale - Loop di rinforzo negativo (R−) ...74
Figura 3.2 - Dinamica attesa - La bellezza generatrice di sviluppo locale - Loop di rinforzo positivo (R+) ...74
Figura 3.3 - Obiettivi Specifici e dinamica del sistema ...90

Tabelle

Tabella 1.1 - Caratteristiche essenziali del territorio di Santa Croce sull'Arno ...14
Tabella 1.2 - Indice composito di fragilità comunale - Santa Croce sull'Arno ...15
Tabella 1.3 - Comuni toscani con la più alta percentuale di suolo consumato al 2024 (valori % sulla superficie amministrativa) ...19
Tabella 1.4 - Suolo consumato per provincia in Toscana al 2024 (ettari e percentuale sulla superficie provinciale) ...19
Tabella 1.5 - Confronto sovracomunale sulla struttura della popolazione (2024) ...23
Tabella 1.6 - Confronto sovracomunale sugli indicatori demografici (2024) ...24
Tabella 1.7 - Incidenza della popolazione straniera (2021-2024) ...24
Tabella 1.8 - Andamento della popolazione residente per cittadinanza e sesso (2021-2024) ...25
Tabella 1.9 - Tassi di autocontenimento e di uscita - Comuni dell'SLL (2019) ...38
Tabella 1.10 - Spostamenti per motivi di studio o lavoro - Comuni dell'SLL (2019) ...39
Tabella 1.11 - Distribuzione dei contribuenti per classi di reddito (2023) ...41
Tabella 1.12 - Aziende agrituristiche ...45
Tabella 1.13 - Capacità esercizi alberghieri a livello comunale ...46
Tabella 1.14 - Capacità esercizi extra-alberghieri a livello comunale ...47
Tabella 1.15 - Confronto flusso di arrivi a livello comunale (2024) ...48
Tabella 1.16 - Flusso presenze a livello comunale (2024) ...48
Tabella 1.17 - Indice di vulnerabilità sociale e materiale - Santa Croce sull'Arno ...50
Tabella 1.18 - Confronto sovracomunale livelli di istruzione (2024) ...52
Tabella 1.19 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 1 (2022) ...56
Tabella 1.20 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 2 (2022) ...56
Tabella 1.21 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 3 (2022) ...57
Tabella 1.22 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 4 (2022) ...57
Tabella 1.23 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 5 (2022) ...58
Tabella 4.1 - Piano Finanziario per Obiettivo Specifico ...104

Tavole

Tavola 2.1 - Analisi SWOT ...62
Tavola 2.2 - Matrice di copertura SWOT - Fabbisogni ...69
Tavola 3.1 - Individuazione degli elementi dell'analisi dinamica ...75

Tavola 3.2 - Relazioni fra le componenti della SWOT e le dinamiche (attuale e attesa) 76
Tavola 3.3 - Copertura Obiettivi Specifici/Fabbisogni 89
Tavola 3.4 - Sinottica della Piattaforma Programmatica 93
Tavola 3.5 - Le quattro Azioni Chiave 94
Tavola 3.6 - Quantificazione degli Indicatori di Risultato (RIS): ipotesi di target al primo anno di verifica 95
Tavola 3.7 - Outcomes di sistema - Indicatori di impatto al 2032 96
Tavola 4.1 - Cronoprogramma delle Azioni 100
Tavola 4.2 - Milestones 102
Tavola 4.3 - Complementarità tra la Piattaforma Programmatica e gli strumenti in campo 111
Tavola 5.1 - Scale di Probabilità (P) e Impatto (I) 112
Tavola 5.2 - Matrice di magnitudo del rischio (R = P×I) 113
Tavola 5.3 - Hazard Identification - Aree di rischio 113
Tavola 5.4 - Risk Assessment - Valutazione dei rischi 114
Tavola 5.5 - Risk Management - Misure di mitigazione 116

Box

Box 2.1 - Fabbisogno 01 64
Box 2.2 - Fabbisogno 02 65
Box 2.3 - Fabbisogno 03 65
Box 2.4 - Fabbisogno 04 66
Box 2.5 - Fabbisogno 05 66
Box 2.6 - Fabbisogno 06 67
Box 2.7 - Fabbisogno 07 67
Box 2.8 - Fabbisogno 08 68
Box 3.1 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 01 77
Box 3.2 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 02 77
Box 3.3 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 03 77
Box 3.4 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 04 77
Box 3.5 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 05 77
Box 3.6 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 06 78
Box 3.7 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 07 78
Box 3.8 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 08 78
Box 3.9 - L'intenzione trasformativa 79

PREMESSA

Il presente elaborato costituisce la prima versione della Piattaforma Programmatica per lo sviluppo locale del Comune di Santa Croce sull'Arno per il periodo 2026-2032. Tale periodo riguarda l'implementazione della Piattaforma entro il 2031 e, nel 2032, la verifica degli *outcomes* (indicatori di impatto), indispensabile per il *follow up* della Piattaforma.

Il documento integra l'analisi di contesto territoriale, l'analisi SWOT e l'individuazione dei Fabbisogni, l'analisi dinamica del sistema locale, l'edificio strategico (Idea Forza, Obiettivi Generali e Specifici, Azioni), il piano finanziario e il cronoprogramma, l'analisi dei rischi. La struttura del documento riflette la sequenza logica del processo di pianificazione: dalla lettura del territorio alla diagnosi sistemica, fino alla definizione degli obiettivi e delle linee di azione.

La Piattaforma Programmatica si inserisce in una impegnativa fase di formulazione della *policy* di sviluppo locale da parte dell'Amministrazione comunale[1]. Contestualmente alla sua elaborazione, sono state avviate le attività di redazione del nuovo Piano Operativo Comunale (POC), la definizione del Progetto per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico e l'Analisi tecnico-strategica per la messa a sistema del Welfare Territoriale e per l'affidamento unitario dei servizi socioassistenziali e educativi comunali ("Polo Intergenerazionale TANÈ da 0 a 100").

Di queste produzioni strategiche si terrà conto nel prosieguo del documento. Infatti, la Piattaforma Programmatica ha anche la funzione di armonizzare i diversi contributi di ricerca, pianificazione e progettazione in atto.

[1] In questo clima di intensa attività si inseriscono:
- la collaborazione già avviata con Invitalia. Il Comune ha già organizzato due convention sul territorio - dedicate all'autoimpiego nel centro-nord (imprenditoria giovanile) e all'impresa sociale;
- l'ammissione del Comune di Santa Croce sull'Arno al NEB (New European Bauhaus);
- l'affidamento dell'incarico di progettazione a Navone Associati s.r.l. del Museo della Concia (Museo del Cuoio nella Piattaforma Programmatica) - Santa Croce sull'Arno. Concept museale, documento di lavoro, 2026, per il *concept* e l'allestimento (in attuazione della Deliberazione di Giunta Comunale n. 9 del 08/01/2026);
- l'approvazione del Documento di Indirizzo alla Progettazione (DIP) per la messa in sicurezza dell'immobile del Museo del cuoio ai fini della riapertura, firmato dal Dirigente del Settore 2 in data 14/04/2026 (CUI L00311960504202600003, CUP I32F25000500004, costo complessivo stimato € 731.710).

FRAME TEORICO

Il territorio è l'esito di una costruzione storica, istituzionale e relazionale.

Le politiche di sviluppo devono confrontarsi con la specificità dei luoghi, delle comunità e dei sistemi produttivi. La letteratura sul tema ha evidenziato che le politiche pubbliche devono tenere in considerazione la diversità economica, sociale, politica e istituzionale dei territori, orientando gli interventi non verso una convergenza astratta, ma verso la valorizzazione delle capacità locali e delle condizioni specifiche di contesto[2]. Lo sviluppo *place-based* implica dunque che il valore di un sistema locale non risiede soltanto nella quantità di risorse disponibili, bensì nella qualità delle interazioni che esso è in grado di attivare tra istituzioni, attori economici e comunità[3].

Ciò richiama la necessità di principi ordinatori di tali interazioni, che assumono la funzione di cornici concettuali. La "bellezza" può assumere questo ruolo, non soltanto come categoria meramente estetica, bensì come espressione della qualità territoriale, cioè come capacità di un luogo di esprimere ordine, riconoscibilità, coerenza e vivibilità.

La bellezza è fondamento della costruzione di una qualità integrata dei luoghi e potenzia la capacità del progetto pubblico di tradurre risorse territoriali in valore condiviso[4].

La bellezza non è un valore additivo, qualcosa da aggiungere al termine del processo di sviluppo. La bellezza è, invece, una cornice di senso che deve generare e orientare lo sviluppo, definendo criteri di valore capaci di integrare efficienza, identità e benessere collettivo[5].

Essa agisce come principio ordinatore della trasformazione territoriale, rendendo possibile una lettura unitaria di paesaggio, spazio pubblico, relazioni sociali e forme dell'abitare.

Nella Piattaforma Programmatica per lo sviluppo locale di Santa Croce sull'Arno sono stati considerati due presupposti della bellezza rigeneratrice[6]: l'*unicum* territoriale e il *genius loci*.

L'*unicum* è unicità che assume anche il significato di unità ed armonia, fra le diverse componenti materiali ed immateriali del sistema locale. Il sistema locale è un *unicum* quando le sue parti, pur diverse, risultano ricomposte in una *gestalt*[7] leggibile e coerente, capace di esprimere identità irripetibile.

[2] Sul tema dello sviluppo locale e sui suoi presupposti si veda fra gli altri, Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. (2012), *The Case for Regional Development Intervention: Place-Based Versus Place-Neutral Approaches*, Journal of Regional Science, 52(1), pp. 134-152.

[3] Sul tema dello sviluppo place based fondamentale il contributo di Barca F. (2009), *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*, Rapporto indipendente, Commissione Europea.

[4] Sul tema della bellezza come fattore di sviluppo locale v. D'Amico R., Martorana G. S. (2012) *Carta dello sviluppo locale*, Palermo, IRES Sicilia (https://www.cedoc.unict.it/it/content/carta-sviluppo-locale).

[5] Sul rapporto fra bellezza e sviluppo economico-sociale, cfr. Baggio R., Moretti V. (2015), *Beauty as a factor of economic and social development*, MPRA Paper 66194.

[6] Sul tema della rigenerazione fra tutti UN-Habitat, *Urban regeneration for inclusive communities, thriving cities*, United Nations Human Settlements Programme, 2024.

[7] Sulla questione della "forma" del sistema locale si veda Martorana G. S. (2013), *La pianificazione tra struttura e forma dei sistemi locali. Il caso dell'area ragusana*, in M. Cerruto, R. D'Amico, G.S. Martorana et al. (a cura di), *Alla ricerca della governance. Esperienze e nodi della programmazione negoziata in provincia di Ragusa*, Collana Quaderni Cedoc - Materiali per lo sviluppo locale, Milano FrancoAngeli.

Il *genius loci* esprime il carattere profondo del luogo e la sua capacità di produrre appartenenza, orientamento e riconoscibilità; Norberg-Schulz lo definisce come l'"essenza interiore dei luoghi", sottolineando come l'abitare autentico dipenda dalla capacità di riconoscere e interpretare il carattere del luogo[8]. In una prospettiva *place-based*, questo principio si intreccia con la partecipazione: il carattere territoriale non può essere semplicemente rilevato dall'esterno, ma deve essere riconosciuto, discusso e reinterpretato attraverso processi di coinvolgimento degli attori locali[9]. Il *genius loci* è quindi, al tempo stesso, proprietà del luogo e risultato di una costruzione collettiva di significato.

Il caso di Santa Croce sull'Arno mostra con particolare evidenza la distanza che può separare la produzione della bellezza dal suo riverberarsi nel sistema locale. Il territorio esprime produzioni conciarie di altissimo livello, inserite in una filiera riconosciuta su scala nazionale e internazionale, ma tali eccellenze non si traducono automaticamente in qualità visibile del paesaggio urbano, del centro storico o degli spazi condivisi.

Ciò evidenzia una soluzione di continuità tra valore economico e valore territoriale, tra eccellenza produttiva e forma del luogo. Questa soluzione di continuità costituisce uno dei problemi centrali da affrontare per definire un'efficiente strategia di sviluppo. La bellezza non può restare intrappolata nel circuito della produzione, ma deve essere restituita al territorio attraverso processi di ricomposizione spaziale, paesaggistica e simbolica.

Questa soluzione di continuità, questa frattura, si manifesta anche nelle dicotomie interne al territorio di Santa Croce sull'Arno: fra parte urbanizzata e parte rurale, fra centro e periferia, fra spazio della produzione e spazio residenziale, fra sistema fluviale e tessuto storico, fra capoluogo e frazione di Staffoli, fra patrimonio industriale attivo e vecchi insediamenti dismessi. Non si tratta di semplici dialogie funzionali, ma di espressioni di una dinamica territoriale che ha prodotto ricchezza senza generare unità. In questo senso, l'*unicum* territoriale è soprattutto una questione di ricomposizione: il territorio deve tornare a essere leggibile come unità pur nelle sue differenze, e la bellezza diventa il principio che consente di tenere insieme le sue diverse componenti in una forma coerente e condivisa. La connessione fra fiume Arno e centro storico, fra paesaggio rurale e area produttiva, fra patrimonio industriale dismesso e centro urbano costituisce la condizione attraverso cui l'*unicum* si traduce in esperienza territoriale unitaria.

L'assetto industriale di Santa Croce introduce altresì il tema degli scarti ed eccedenze territoriali. Ci si riferisce agli spazi, ai manufatti e alle porzioni di territorio che risultano eccedenti rispetto alle "ere" produttive precedenti. Queste eccedenze possono essere riattivate attraverso una nuova prospettiva di sviluppo. La letteratura contemporanea sulla rigenerazione urbana ha mostrato che le aree dismesse, i vuoti produttivi e le fratture insediative devono essere intesi non come sedimentazioni di scorie del passato, ma come riserve spaziali e morfologiche di trasformazione, capaci di ospitare nuove funzioni,

[8] Norberg-Schulz C. (1980) *Genius Loci. Paesaggio, ambiente, architettura*, Milano, Electa.
[9] Sulla partecipazione come dimensione strutturale delle politiche *place based*, cfr. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A., cit.

nuovi usi e nuove connessioni. In un territorio fortemente industrializzato e ormai prossimo alla saturazione del suolo, tali eccedenze non costituiscono un problema accessorio, ma la "materia prima" della rigenerazione futura [10].

Nel caso santacrocese, lo sviluppo locale *place-based* assume dunque una forma precisa: partire dalla specificità del territorio, riconoscere nella bellezza il principio ordinatore della *policy* di sviluppo locale, fondare tale bellezza sull'unicità-unità territoriale e sul *genius loci*, e tradurre tutto ciò in una strategia di ricomposizione dei vuoti, delle fratture e delle eccedenze prodotte dalla storia industriale del distretto[11].

Appare a questo punto necessario sviluppare un'ultima ma decisiva riflessione sull'evoluzione storica dei modelli di integrazione produttiva e, nel caso di Santa Croce sull'Arno, sulla tensione fra un modello storicamente consolidato - il distretto italiano, fatto di piccole e medie imprese - e quello invece indotto dalla globalizzazione, ossia il *cluster* produttivo.

Nella letteratura di taglio economicista, il *cluster* è la concentrazione geografica di imprese e istituzioni interconnesse che competono e cooperano, traendo vantaggio da economie di agglomerazione e *spillover* di conoscenza[12]. In questa concezione, la dimensione sociale è strumentale: rileva in quanto produttrice di efficienza competitiva. Invece, nel distretto industriale, la comunità, i valori condivisi, le relazioni fiduciarie, la trasmissione intergenerazionale del sapere non sono strumenti della competitività, ma ne sono il fondamento. Nel distretto, cioè, l'atmosfera industriale è la sostanza stessa del sistema[13].

I distretti italiani maturi, come è quello del cuoio di Santa Croce sull'Arno, si trovano oggi a fronteggiare un contesto globale rispetto al quale la dimensione socioculturale e il radicamento locale, se non sono accompagnati da traiettorie di innovazione, non sono più sufficienti a garantire la vis necessaria per presidiare i mercati globali. D'altro canto, l'indebolimento competitivo di questi sistemi produttivi maturi riduce la loro capacità di generare valore locale. Nel caso di Santa Croce sull'Arno, questa condizione assume una forma evidente: il distretto produce bellezza per i mercati internazionali del lusso, ma tale bellezza non si riverbera sul territorio che la genera. Nel corso del tempo, i meccanismi di restituzione territoriale della ricchezza prodotta si sono indeboliti. Il distretto santacrocese si sta allontanando dal legame distrettuale tradizionale con il territorio e non si sta avvicinando al modello del *cluster* moderno, dinamico, innovativo, competitivo. Ciò determina un paradosso: un'eccellenza produttiva riconosciuta nel mondo che coesiste con un centro storico in declino; un capitale umano poco formato; il fiume e le aree di grande valenza rurale e ambientale separati dalla vita urbana; un'estrema sedimentazione di aree

[10] Sul tema degli scarti e delle eccedenze territoriali si vedano fra gli altri: Pavia R., Secchi R., Gasparrini C. (a cura di), (2014), *Il territorio degli scarti e dei rifiuti*, Roma, Aracne Editrice.

[11] Sul tema dei distretti industriali e della loro evoluzione, v. Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino, e, dello stesso autore (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000; Sforzi F. (2008), *Il distretto industriale: da Marshall a Becattini*, Il Pensiero Economico Italiano, vol. 16, issue 2, 71-802008.

[12] In tal senso, v. Porter M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

[13] In tal senso, v. Becattini G., (1979), *Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale*, Rivista di Economia e Politica Industriale, n. 1, pp. 7-21. Dello stesso autore (1991), v. *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., a cura di, *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Quaderni di "Studi e Informazioni", Banca Toscana, Firenze.

e immobili industriali non utilizzati; una polarizzazione insediativa che assume i connotati della polarizzazione socioeconomica e culturale.

La risposta a questo paradosso non può essere né l'abbandono del modello distrettuale (che comporterebbe la perdita di capitale sociale, identitario e relazionale) né la sua conservazione difensiva. I distretti maturi devono recuperare la propria forza attraverso il rafforzamento del sistema locale e, al tempo stesso, mutuare dal modello della clusterizzazione la capacità competitiva sui mercati globali attraverso l'innovazione e la ricerca. Ciò definisce un terzo modello: quello della clusterizzazione culturale dell'eccellenza produttiva (v. par. 3.1). Tale modello concilia tradizione e innovazione, reinvestimento locale e internazionalizzazione, radicamento comunitario e proiezione globale. La bellezza generatrice di sviluppo locale è la cornice di senso per tale modello.

1. ANALISI DI CONTESTO

Santa Croce sull'Arno è un Comune di pianura della provincia di Pisa, situato nel Valdarno inferiore in posizione strategica tra Firenze e Pisa, lungo il fiume Arno che ne ha storicamente determinato lo sviluppo. Il territorio comunale, dal punto di vista amministrativo, comprende il capoluogo e la frazione di Staffoli[14], località collinare nel cuore delle Cerbaie, con carattere marcatamente rurale e agricolo. La superficie comunale è di circa 17 km². L'esigua superficie territoriale è suddivisa in due unità non contigue poiché separate dal territorio di Castelfranco di Sotto.

La densità abitativa è elevata. Nel 2025 la popolazione residente è di circa quindici mila abitanti. La dinamica demografica è sostanzialmente stabile nell'ultimo decennio, dopo una fase di sostenuta crescita negli anni Novanta e Duemila, trainata dall'immigrazione legata al distretto conciario. La popolazione straniera residente supera le 3.400 unità. Si tratta di comunità insediate stabilmente, integrate nel tessuto produttivo e in larga parte radicate nel territorio da almeno due generazioni.

L'economia locale è dominata dalla vocazione manifatturiera conciaria. Santa Croce sull'Arno è il Comune capofila del Distretto Conciario del Valdarno Inferiore (noto come Comprensorio del Cuoio) che si estende su un'area di circa 330 km² e comprende sette Comuni tra le province di Pisa e Firenze (Bientina, Castelfranco di Sotto, Montopoli in Val d'Arno, San Miniato, Santa Croce sull'Arno, Santa Maria a Monte, Fucecchio), con una popolazione complessiva di circa 112.000 abitanti. Il distretto presenta una notevole concentrazione di piccole e medie imprese del comparto conciaio, un elevato numero di addetti e un indotto rilevante in chimica, meccanica e logistica. Si tratta dell'unico distretto industriale italiano che copre l'intera filiera della pelle. Le produzioni del Distretto sono destinate ai più importanti marchi della moda mondiale. Dagli anni Settanta del Novecento si è verificato un processo di delocalizzazione degli impianti dai centri urbani alle zone industriali periferiche. Tale processo ha lasciato nel tessuto urbano una consistente quota di patrimonio edilizio industriale dismesso.

Questo contesto produttivo di grande rilevanza ha generato benessere economico diffuso, ma ha anche prodotto un paradosso strutturale che la Piattaforma Programmatica intende risolvere: un territorio che produce eccellenza per i mercati mondiali ma che non esprime tale eccellenza nella qualità urbana, nella coesione sociale e nell'identità territoriale. Il par. 1.7 riprende e analizza questo paradosso alla luce dei dati esposti nei paragrafi da 1.1. a 1.6.

1.1 Gli assetti del territorio

Come anticipato, il territorio di Santa Croce sull'Arno presenta una configurazione territoriale peculiare nel contesto provinciale e regionale: una superficie comunale estremamente contenuta (16,8 km²),

[14] Sono presenti anche altre località minori: Baldacci, Bocciardi, Carmignano, Casoni, Castellare, Cerri, Chimenti, Pieraccioni, Sartini e Tramontano.

suddivisa in due unità non contigue, un'elevata concentrazione demografica e una straordinaria intensità produttiva concorrono infatti a definire un modello urbano-industriale compatto, caratterizzato da una forte compressione tra funzioni residenziali, manifatturiere e infrastrutturali.

Dal punto di vista spaziale, il territorio comunale è connotato da due componenti principali: la pianura urbanizzata e produttiva sviluppatasi lungo il corridoio dell'Arno e la frazione collinare di Staffoli[15], inserita nel sistema ambientale delle Cerbaie e caratterizzata da una matrice prevalentemente rurale e forestale. Tale dualità morfologica produce la compresenza di paesaggi e funzioni differenti entro un perimetro territoriale molto ristretto, accentuando i fenomeni di compressione insediativa nella parte pianeggiante.

I dati relativi alla densità abitativa (v. Tab. 1.1) risultano particolarmente significativi: con 878 abitanti per km², Santa Croce sull'Arno presenta valori nettamente superiori alla media provinciale (170,6 ab/km²) e regionale (159,3 ab/km²), nonché largamente superiori alla media nazionale (195,3 ab/km²). Questo dato riflette un modello di sviluppo storicamente fondato sulla concentrazione spaziale delle attività produttive e della popolazione operaia legata al distretto conciario.

La forma urbana che ne deriva è quella di una città compatta ad alta intensità d'uso del suolo, nella quale la prossimità tra manifattura, residenza e infrastrutture ha storicamente definito tale forma urbana.

La Tabella 1.1 espone in sintesi le caratteristiche principali del territorio[16].

[15] Il "Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico" (Simurg - Ricerche 2026) prende in considerazione anche altre tre località minori. In particolare:

- «Casoni è una micro-frazione che, nel passaggio 2011-2021, mostra segnali chiari di rarefazione demografica: i residenti scendono a 78, invertendo la crescita del decennio precedente e posizionandosi peggio sia del Comune nel suo insieme (+3,9%) sia della Toscana (≈ -0,2%). La presenza straniera è sostanzialmente assente (era appena 1,2% nel 2011), e questo spiega perché la struttura per età si sia irrigidita: l'indice di vecchiaia balza a 255,6, ben oltre la media regionale (234) e quasi il doppio del valore comunale. In altre parole, Casoni è oggi una comunità piccola e anziana, con un ciclo demografico che non si rinnova»;
- «Pieraccioni è una micro-frazione che consolida una traiettoria di spopolamento di lungo periodo: i residenti scendono a 73 nel 2021, dopo aver già perso popolazione nel decennio precedente (−9,3% nel 2001-2011) e accusano un ulteriore −17% nel 2011-2021, in controtendenza rispetto al Comune (+3,9%) e più debole della stessa Toscana (−0,2%). La quasi assenza di popolazione straniera – componente che altrove sostiene natalità e ricambio – si riflette in un indice di vecchiaia pari a 300, ben sopra la media regionale (234) e più che doppio del valore comunale (136): tre anziani ogni giovane sintetizzano una struttura per età fortemente sbilanciata»;
- «Castellare è una micro-frazione che, pur sulla base di numeri molto piccoli, mostra un segnale netto di rilancio demografico: i residenti aumentano di 10 unità, invertendo il calo del decennio. L'effetto più visibile è sulla struttura per età: l'indice di vecchiaia crolla da 285,7 (2011) a 138,5 nel 2021, un valore allineato a Santa Croce (136) e molto migliore della Toscana (234). In altre parole, nonostante i valori assoluti molto bassi, Castellare ha migliorato la propria struttura per età, diventando una porzione relativamente "giovane" del territorio, verosimilmente per l'ingresso di nuclei adulti e famiglie con figli; il ricambio sembra giocarsi soprattutto all'interno della popolazione italiana».

Tutte queste località minori condividono problemi relativi a mobilità, trasporti e servizi.

[16] La Tabella riporta i dati ISTAT al 2023. Si precisa che, secondo Simurg Ricerche (2026), la popolazione al 2025 è di 14.960 abitanti.

Tabella 1.1 - Caratteristiche essenziali del territorio di Santa Croce sull'Arno

Comune	*Città Metropolitana/ Libero Consorzio*	Estensione territoriale (chilometri quadrati) (Istat - ASTer dati fino al 2023)	Popolazione residente (Fonte: Istat 2023)	Densità abitativa (Abitanti per Km quadrato)	Imprese (Unità locali) (Fonte: Istat 2023)	Numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui - Istat 2023)	Densità attività produttive (n. imprese/1000 ab)	Classificazione SNAI	Sistemi Locali del Lavoro (SLL) (Istat)	Classificazione Aree Rurali
Santa Croce sull'Arno	Pisa	16,8	**14.733**	878	2066	8536,81	140,2	C - Cintura	San Miniato	ZONA B "Aree rurali ad agricoltura intensiva"
Dati provinciali		2.445,1	417.170	170,62	39.913	139.020,41	95,68			
Dati regionali		22.989,8	3.661.981	159,29	366.636	1.283.739,83	100,12			
Dati nazionali		302.109,6	58.997.201	195,28	5.144.482	18.644.421,78	87,20			

(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT, OpenPolis e Complemento per lo sviluppo rurale Regione Toscana)

Santa Croce sull'Arno ha un ruolo centrale nel comprensorio del cuoio. Con 2.066 unità locali attive e oltre 8.500 addetti nel 2023, Santa Croce ha una densità imprenditoriale pari a 140 imprese ogni 1.000 abitanti, valore superiore alle medie provinciali, regionali e nazionali.

L'appartenenza del Comune al Sistema Locale del Lavoro (SLL)[17] di San Miniato evidenzia la collocazione di Santa Croce all'interno di un'area funzionalmente integrata sotto il profilo occupazionale e produttivo, coerente con la struttura policentrica del comprensorio del cuoio.

La classificazione territoriale della Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) colloca il Comune nella categoria "C-Cintura", ossia tra i territori prossimi ai poli erogatori di servizi essenziali. Tale collocazione conferma una condizione di elevata accessibilità infrastrutturale e funzionale, favorita dalla posizione baricentrica rispetto all'asse viario Firenze-Pisa-Livorno e dalla prossimità ai principali nodi urbani e logistici della Toscana centrale. La relativa prossimità ai servizi (sanità, istruzione e trasporti) costituisce uno degli elementi di maggiore resilienza territoriale del Comune, come emergerà anche nell'analisi successiva degli indicatori di fragilità (par. 1.1.1).

Nella classificazione delle aree rurali, il territorio comunale è "Zona B - Aree rurali ad agricoltura intensiva". Pur in presenza di un territorio fortemente urbanizzato e industrializzato, Santa Croce mantiene una relazione con il contesto agricolo del Valdarno inferiore, caratterizzato da produzioni intensive e da elevata antropizzazione storica. Ci si trova di fronte a un contesto manifatturiero altamente specializzato collocato all'interno di un paesaggio rurale e che non ha perso del tutto la sua relazione con l'agricoltura.

1.1.1 Fragilità territoriale, resilienza socioeconomica e vulnerabilità strutturali

L'Indice composito di fragilità comunale (ISTAT) colloca Santa Croce sull'Arno nel secondo decile della distribuzione nazionale. Ciò evidenzia una bassa fragilità complessiva. Questo indicatore complesso sintetizza indicatori ambientali, infrastrutturali, demografici, sociali ed economico-produttivi, offrendo

[17] I Sistemi Locali del Lavoro, costruiti da ISTAT sulla base dei flussi di pendolarismo quotidiano per motivi di lavoro, sono infatti unità territoriali che restituiscono la reale organizzazione socioeconomica dei territori al di là dei confini amministrativi. In questo quadro, Santa Croce svolge una funzione di polo manifatturiero specializzato ad alta capacità attrattiva, inserito in una rete produttiva intercomunale fortemente interdipendente.

una misura integrata della capacità di resilienza territoriale rispetto ai principali fattori di vulnerabilità contemporanei.

La Tabella 1.2 mostra l'indice composito di fragilità comunale di Santa Croce sull'Arno e gli indici che concorrono all'indice composito. Per una migliore comprensione dei dati della Tabella si rinvia alla nota metodologica in Appendice, nella quale sono presenti anche i dati della provincia di Pisa su base comunale.

Tabella 1.2 - Indice composito di fragilità comunale - Santa Croce sull'Arno

1 **Indice composito di fragilità comunale - (decile)**	2,00
2 **Tasso di motorizzazione ad alta emissione**	15,79
3 **Raccolta indifferenziata dei rifiuti urbani per abitante**	142,88
4 **Aree protette**	20,73
5 **Superficie a rischio di frane**	2,03
6 **Consumo del suolo**	30,28
7 **Indice di accessibilità ai servizi essenziali**	18,60
8 **Indice di dipendenza della popolazione aggiustato**	70,42
9 **Popolazione di età compresa fra 25 e 64 anni con titolo di studio non oltre la licenza di scuola media inferiore o di avviamento professionale**	46,76
10 **Tasso di occupazione (20-64 anni)**	68,91
11 **Tasso di incremento della popolazione**	30,95
12 **Densità delle unità locali dell'industria e dei servizi - (ventile)**	20,00
13 **Addetti in unità locali a bassa produttività di settore per l'industria e i servizi - (ventile)**	6,00

(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT - Atlante Statistico del Territorio)

I dati esposti nella Tabella 1.2 assumono particolare significato se letti in relazione alla forte specializzazione produttiva del territorio. Santa Croce presenta infatti una struttura economica manifatturiera e una densità insediativa particolarmente elevata. In molti contesti urbani, tali condizioni tendono ad associarsi a livelli maggiori di fragilità socioeconomica ed ambientale. Invece, nel caso santacrocese, il territorio mantiene una significativa capacità di tenuta non soltanto economica e occupazionale ma anche sociale, nonostante le tensioni generate dall'elevata intensità produttiva.

Tra gli elementi che contribuiscono maggiormente al basso livello di fragilità vi è innanzitutto l'accessibilità territoriale. L'indice di accessibilità ai servizi essenziali (v. Appendice) registra un tempo medio di percorrenza pari a 18,6 minuti. Questo valore evidenzia una condizione di buona connessione

funzionale rispetto ai poli di servizi. Il dato è in linea con la collocazione del Comune lungo il corridoio infrastrutturale del Valdarno inferiore e con la sua integrazione nel sistema territoriale Firenze-Pisa.

Accanto agli elementi di resilienza, emergono tuttavia due criticità strutturali di particolare rilevanza strategica, entrambe richiamate indirettamente nel Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025) e nel Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico (Simurg Ricerche 2026).

La prima criticità riguarda il consumo di suolo, la seconda riguarda invece il capitale umano.

La percentuale del consumo di suolo raggiunge il 30,28% della superficie comunale: il valore più elevato dell'intera provincia di Pisa. Come si vedrà (par. 1.1.2), tale indicatore individua uno dei principali fattori di fragilità territoriale del Comune e costituisce la manifestazione più evidente della lunga fase di espansione produttiva e urbanizzativa che ha caratterizzato il distretto conciario nel secondo dopoguerra. La straordinaria intensità dell'urbanizzazione locale – di gran lunga superiore rispetto a vari Comuni limitrofi - ha progressivamente saturato il territorio disponibile, riducendo drasticamente gli spazi residuali di espansione e aumentando la pressione sulle componenti ambientali e paesaggistiche. In questa prospettiva, il recupero degli spazi industriali dismessi e la rifunzionalizzazione delle aree degradate diventano precondizioni necessarie dello sviluppo territoriale.

Sotto il profilo ambientale, Santa Croce presenta livelli relativamente contenuti di vulnerabilità geomorfologica. La superficie a rischio frane "elevato" o "molto elevato" interessa soltanto il 2,03% del territorio comunale, valore nettamente inferiore rispetto a numerosi Comuni collinari della provincia pisana. Tale caratteristica è coerente con la prevalente morfologia pianeggiante del territorio comunale. Le maggiori criticità emergono sul versante ambientale urbano. Dati il tasso di motorizzazione ad alta emissione (15,79 veicoli ogni 100 abitanti) e il livello di raccolta indifferenziata dei rifiuti urbani (142,88 kg per abitante) (v. Appendice), le politiche di sostenibilità locale e nella transizione ecologica del sistema urbano-produttivo hanno ampi margini di miglioramento.

La presenza di aree protette[18] interessa il 20,73% del territorio comunale, dato significativo soprattutto in relazione alla componente ambientale delle Cerbaie e agli ecosistemi connessi al sistema fluviale dell'Arno. Questo elemento introduce un importante fattore di equilibrio territoriale all'interno di un contesto fortemente urbanizzato e industrializzato, rafforzando il potenziale strategico della connessione tra rigenerazione urbana, valorizzazione paesaggistica e tutela ambientale che è centrale nella Piattaforma Programmatica.

Il mercato del lavoro presenta indicatori migliori rispetto alla media di numerosi contesti provinciali. Il tasso di occupazione della popolazione 20-64 anni raggiunge il 68,91%, mentre il tasso di incremento della popolazione registra un valore positivo pari a 30,95 per mille abitanti (v. Appendice), tra i più elevati della provincia di Pisa, e conferma la capacità attrattiva del territorio in termini residenziali e migratori.

[18] Secondo la "Relazione illustrativa del quadro tecnico conoscitivo" relativa alla Variante al Piano Strutturale, adottato nel 1999 (intrapresa dall'Amministrazione Comunale di Santa Croce sull'Arno in data 29 dicembre 2005 con delibera di Consiglio Comunale n. 96), il territorio è interessato dal SIR3 (SIC) delle Cerbaie.

L'incremento della popolazione (cfr. Simurg Ricerche, 2026 pag. 4) appare strettamente connesso alla domanda di forza occupazionale del distretto conciario e alla sua capacità di attrarre lavoratori stranieri. In questo senso, la dinamica migratoria è uno degli elementi strutturali della tenuta demografica locale. Oltre a ciò, la presenza delle comunità immigrate costituisce una rilevante componente funzionale del sistema produttivo e della tenuta economica del territorio.

La stessa struttura imprenditoriale contribuisce in modo determinante alla riduzione del valore complessivo di fragilità. L'indicatore relativo alla densità delle unità locali dell'industria e dei servizi colloca infatti Santa Croce sull'Arno nel ventile massimo (20/20) dell'intera distribuzione nazionale, confermando il livello eccezionale di concentrazione produttiva.

Il posizionamento nel ventile 6 dell'indicatore relativo agli addetti in unità locali a bassa produttività suggerisce una presenza relativamente contenuta di occupazione nei segmenti economicamente meno performanti.

La seconda criticità, sopra menzionata, riguarda invece il capitale umano. Il 46,76% della popolazione tra 25 e 64 anni possiede un titolo di studio non superiore alla licenza media inferiore: anche in questo caso si tratta del valore più elevato della provincia di Pisa. Il tema del capitale umano è sviluppato in modo sistematico nel par. 1.6.2, al quale si rinvia per l'analisi completa. Il dato deve essere interpretato con particolare cautela analitica. Esso non descrive necessariamente una condizione generalizzata di marginalità sociale, ma riflette la storia stessa del modello distrettuale santacrocese, fondato per decenni su una forte domanda di manodopera non connotata da livelli elevati di istruzione formale. La struttura produttiva della concia ha storicamente valorizzato competenze tecniche, apprendimenti informali e trasmissione intergenerazionale dei saperi più che percorsi scolastici avanzati. Inoltre, la significativa presenza di popolazione immigrata stabilmente inserita nel sistema produttivo contribuisce a incidere statisticamente sul livello medio di istruzione formale. Ciò non implica necessariamente una bassa capacità lavorativa o produttiva della forza lavoro locale, come dimostrano sia il tasso di occupazione sia il peso relativamente contenuto degli addetti nei segmenti a minore produttività. Tuttavia, nel contesto delle trasformazioni tecnologiche e ambientali che interessano la filiera conciaria, questo elemento costituisce una criticità strategica di lungo periodo. La transizione verso modelli produttivi maggiormente orientati all'innovazione, alla sostenibilità ambientale, alla digitalizzazione e al *design* richiederà infatti un progressivo rafforzamento del capitale cognitivo e formativo.

Santa Croce sull'Arno è un territorio economicamente resiliente, dotato di elevata capacità occupazionale e di una struttura distrettuale ancora in grado di esercitare attrazione funzionale sull'area vasta del Comprensorio del Cuoio e rispetto ai Comuni del Sistema Locale del Lavoro di riferimento (v. par. 1.3.2). D'altro canto, emergono vulnerabilità strutturali connesse alla saturazione spaziale, alla qualità del capitale umano e alla sostenibilità ambientale del modello di sviluppo locale.

La fragilità principale del territorio non deriva infatti da isolamento, marginalità o declino produttivo bensì dagli effetti di lungo periodo del proprio modello industriale. La pressione urbanizzativa, la

compenetrazione storica tra città e manifattura e la specializzazione produttiva mono-settoriale hanno prodotto squilibri territoriali che oggi richiedono un nuovo ciclo di riequilibrio urbano, sociale e culturale. In tale prospettiva, "La bellezza generatrice di sviluppo locale" proposta dalla Piattaforma Programmatica assume una funzione che va oltre la dimensione simbolica: essa si configura come tentativo di trasformare la resilienza economica del distretto in qualità territoriale diffusa, ricostruendo il rapporto tra spazio urbano, paesaggio, produzione e comunità. La rigenerazione degli insediamenti dismessi, il rafforzamento delle funzioni culturali, la valorizzazione del Museo del Cuoio e l'investimento sul capitale umano locale costituiscono, in questa prospettiva, strumenti fondamentali per ridurre le vulnerabilità strutturali emerse dall'analisi di fragilità e accompagnare il territorio verso una nuova fase evolutiva del proprio modello di sviluppo.

1.1.2 Consumo del suolo

Il consumo di suolo, definito da ISPRA/SNPA (2025) come la variazione da una copertura non artificiale a una copertura artificiale del territorio, permanente o reversibile, è una criticità del profilo territoriale di Santa Croce sull'Arno. Il consumo di suolo è la conseguenza di lungo periodo del modello di sviluppo industriale.

Il Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025) offre una lettura complementare ai dati ISPRA. Il territorio comunale si articola in tre componenti: la Città dell'abitare (funzioni residenziali e servizi), la Città della produzione (insediamenti manifatturieri e servizi alle imprese) e la Cintura verde (argini dell'Arno, colline delle Cerbaie, territorio agricolo). Analizzando la sola parte pianeggiante - dove si concentra il capoluogo - la quota urbanizzata raggiunge il 46,9% (545 ha su 1.163 ha totali), a fronte del 44,5% agricolo e del 7,7% naturale. All'interno di questo tessuto compatto sono stati individuati 32 ambiti degradati per complessivi ~182.000 m² di superficie territoriale, concentrati prevalentemente nell'area tra via S. Tommaso, via del Bosco e via di Pelle, con propaggini lungo il lungarno. Le aree e gli edifici degradati sono il precipitato del progressivo trasferimento delle attività conciarie verso le zone industriali esterne al centro abitato.

Santa Croce raggiunge una percentuale di artificializzazione pari al 30,31% della propria superficie amministrativa e si tratta del valore più elevato dell'intera Provincia di Pisa e dell'ottavo valore più alto tra tutti i Comuni della Regione Toscana. Il Comune di Santa Croce è preceduto, infatti, soltanto da Forte dei Marmi (46,17%), Firenze (42,06%), Viareggio (38,50%), Prato (33,34%), Agliana (33,16%), Campi Bisenzio (32,55%) e Poggio a Caiano (32,38%), Comuni accomunati o da natura di centro urbano di rilievo o da un'intensa urbanizzazione a vocazione turistica o residenziale (v. Tabella 1.3). Santa Croce è l'unico Comune tra i primi dieci della classifica regionale la cui artificializzazione deriva prevalentemente da insediamenti a vocazione industriale e manifatturiera.

Tabella 1.3 - Comuni toscani con la più alta percentuale di suolo consumato al 2024 (valori % sulla superficie amministrativa)

Comuni	Suolo consumato 2024 [ha]	Comuni	Suolo consumato 2024 [%]
Firenze	4.290	Forte dei Marmi	46,17
Arezzo	3.288	Firenze	42,06
Prato	3.245	Viareggio	38,50
Pisa	3.033	Prato	33,34
Grosseto	3.032	Agliana	33,16
Livorno	2.935	Campi Bisenzio	32,55
Lucca	2.823	Poggio a Caiano	32,38
Pistoia	2.610	Santa Croce sull'Arno	30,31
Carrara	2.150	Carrara	30,19
Capannori	2.089	Porcari	29,19

(Fonte: ISPRA/SNPA, Rapporto "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici", Edizione 2025)

Il confronto con i livelli territoriali superiori (v. Tabella 1.4) accentua ulteriormente l'eccezionalità del dato. La Provincia di Pisa registra, al 2024, un suolo consumato pari al 7,03% della propria superficie (17.152 ettari), valore già superiore alla media regionale. La Regione Toscana si attesta al 6,20% (142.096 ettari totali), ben al di sotto della media nazionale (7,17%). Santa Croce, con il suo 30,31%, è quasi cinque volte la media toscana. Ci troviamo di fronte agli esiti di una storia di urbanizzazione produttiva intensa, prolungata e territorialmente compressa in uno spazio di meno di 17 km².

Tabella 1.4 - Suolo consumato per provincia in Toscana al 2024 (ettari e percentuale sulla superficie provinciale)

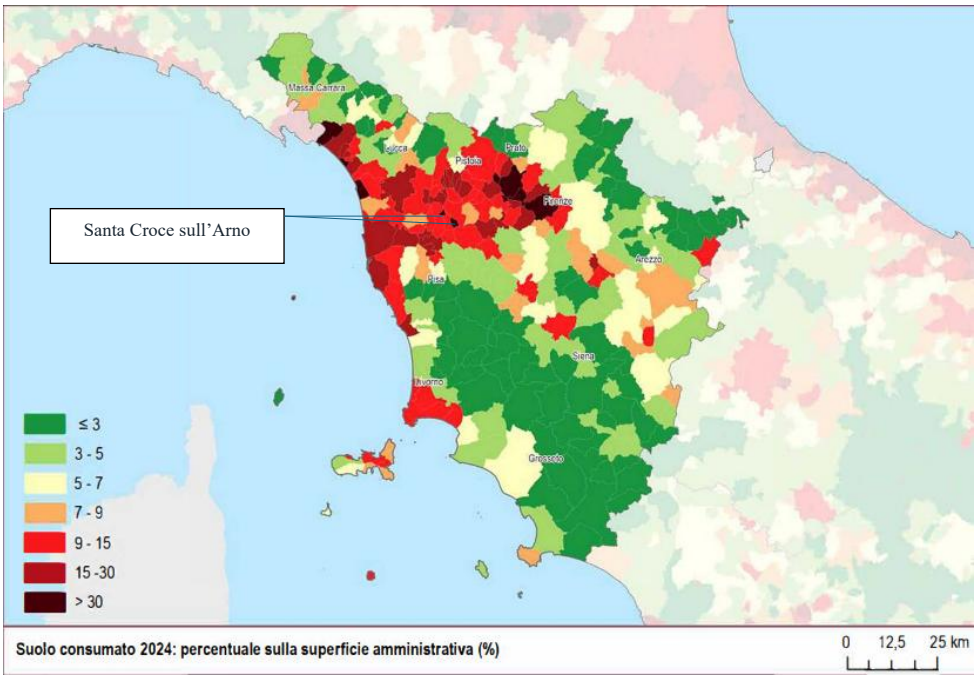
Province	Suolo consumato 2024 [ha]	Suolo consumato 2024 [%]
Arezzo	17.290	5,37
Firenze	25.825	7,37
Grosseto	14.385	3,20
Livorno	12.390	10,22
Lucca	16.201	9,15
Massa Carrara	8.366	7,26
Pisa	17.152	7,03
Pistoia	9.877	10,27
Prato	5.226	14,33
Siena	15.384	4,04
Regione	**142.096**	**6,20**
ITALIA	**2.157.460**	**7,17**

(Fonte: ISPRA/SNPA, Rapporto "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici", Edizione 2025)

Nella lettura diacronica, il consumo di suolo santacrocese mostra negli anni più recenti un significativo rallentamento. Il Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025) documenta come il consumo annuo di nuove superfici artificiali si sia ridotto da valori attorno ai 2-3 ettari annui nel periodo 2016-2019 a meno di 0,5 ettari nel 2023 e 0,3 ettari nel 2024. Questo rallentamento è coerente con la saturazione del territorio disponibile (il Comune dispone ormai di pochissimi spazi di espansione non vincolati) e con le indicazioni normative della Legge Regionale Toscana n. 65/2014 in materia di governo del territorio, che impone il contenimento del consumo di suolo come principio fondante della pianificazione comunale.

La Figura che segue mostra la distribuzione del suolo consumato al 2024 per Comune in Toscana. La scala cromatica evidenzia come il comprensorio del Valdarno inferiore - in cui ricade Santa Croce sull'Arno - si collochi tra le aree a più elevata artificializzazione della regione, accanto a Comuni della piana fiorentina e della costa.

Figura 1.1 - Distribuzione del suolo consumato al 2024 per Comune in Toscana (percentuale sulla superficie amministrativa)



(Fonte: ISPRA/SNPA, Rapporto "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici", Edizione 2025)

La dinamica più recente a livello regionale segnala tuttavia una ripresa nel biennio 2023-2024. Nel 2024, in Italia, sono stati coperti da nuove superfici artificiali quasi 84 chilometri quadrati, con un incremento del 16% rispetto all'anno precedente, il valore più alto dell'ultimo decennio (ISPRA/SNPA, 2025). Ciò mentre il contesto normativo europeo si muove nella direzione opposta della strategia *No Net Land Take*[19].

[19] L'obiettivo di azzeramento del consumo netto di suolo entro il 2050 fissato dalla Strategia dell'UE per la Biodiversità e il Regolamento europeo sul ripristino della natura (Reg. UE 2024/1991) impongono agli Stati membri l'inversione della tendenza espansiva attraverso la rigenerazione degli spazi già consumati.

A Santa Croce sull'Arno non esistono margini per un ulteriore consumo di suolo. Il futuro sviluppo comunale (residenziale, produttivo, culturale) non può che avvenire all'interno del perimetro già urbanizzato, attraverso la rigenerazione delle aree dismesse e degradate.

I 32 ambiti di degrado identificati nel Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025) - per complessivi circa 182.000 m² di superficie territoriale, pari a circa il 3% dell'intero territorio urbanizzato - costituiscono la sola riserva di spazio disponibile per lo sviluppo futuro del Comune.

La rigenerazione urbana non è, nel caso di specie, una possibile scelta di *policy*, ma una necessità. Come si vedrà nella sintesi conclusiva (par. 1.7), questo vincolo può essere trasformato in opportunità anche grazie al quadro normativo europeo vigente.

1.1.3 Il centro storico: dotazione commerciale e composizione sociale

Il Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico (Simurg Ricerche, 2026) restituisce un'immagine puntuale e documentata del nucleo urbano storico di Santa Croce sull'Arno, perimetrato dalle vie Lungarno Tripoli, Gramsci, Roma, Piazza Matteotti, Via Puccioni e Rampa Lami. La rilevazione diretta porta a porta ha censito 108 unità commerciali: di queste, soltanto 32 risultano attive (29,6%) mentre 76 sono fondi chiusi (70,4%). La distribuzione per asse commerciale è significativa:

1) Corso Giuseppe Mazzini (asse principale) registra 41 fondi chiusi su 52 unità totali (78,8% di chiusure e solo 21,2% di attività attive);
2) Via Fratelli Rosselli è interamente priva di attività attive (100% fondi chiusi);
3) Via Vettori presenta l'80% di fondi chiusi;
4) l'unica polarità relativamente vitale è Piazza Giacomo Matteotti (80% attività attive, 20% chiuse).

Tra le 32 attività attive prevalgono il commercio non alimentare (11 unità, 34,4%) e i servizi alla persona (7 unità, 21,9%).

Sul piano demografico, il centro storico presenta una composizione marcatamente distinta dal resto del territorio comunale (Simurg Ricerche, 2026). Qui, la popolazione straniera raggiunge il 51,9% dei residenti (987 abitanti totali), contro il 21,3% nel resto del Comune. Si tratta di una concentrazione che è più del doppio della media comunale (23,4%) e oltre quattro volte la media provinciale (10,4%). L'indice di vecchiaia del centro storico è 72,1. Si tratta di un dato assai inferiore sia di quello complessivo comunale (171,8) sia di quello regionale (234). Il centro storico è dunque un'area giovane e con famiglie mediamente più numerose (2,58 componenti).

Questa struttura configura una dinamica interpretabile attraverso il modello del circolo vizioso del degrado urbano:

- gli immobili meno qualificati e più economici attraggono famiglie a minore capacità economica;

- la scarsa manutenzione contribuisce al peggioramento della qualità abitativa;
- la riduzione dell'attrattività per le componenti sociali più forti alimenta il circuito di polarizzazione e di abbandono/degrado.

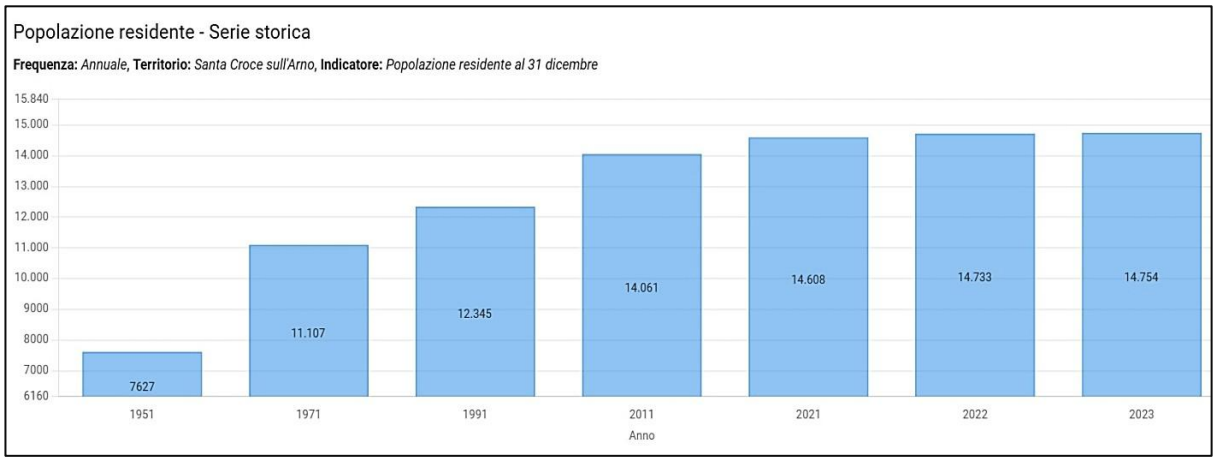
La forte presenza straniera può costituire una risorsa, agendo sul circuito di polarizzazione e abbandono/degrado. Una popolazione giovane genera domanda di prossimità, ricambio generazionale e potenziale imprenditorialità di quartiere. Il tema è non già ridurre questa concentrazione, ma governarla con politiche integrate di qualità urbana, recupero dei fondi chiusi e partecipazione attiva delle comunità residenti[20].

1.2 Dinamiche demografiche, struttura della popolazione e ruolo della componente migratoria

L'evoluzione demografica di Santa Croce sull'Arno restituisce l'immagine di un territorio che, pur inserito nel più ampio quadro di stagnazione e invecchiamento della popolazione italiana, ha mantenuto nel lungo periodo una significativa capacità di tenuta e attrazione. La serie storica della popolazione residente mostra, infatti una crescita pressoché continua dal secondo dopoguerra. Anche i dati più recenti (Simurg Ricerche, 2026), che attestano la popolazione a 14.960 residenti nel 2025, confermano tale tendenza.

La Figura 1.2 mostra come dai 7.627 abitanti del 1951 si sia passati agli 11.107 del 1971, fino ai 14.754 residenti registrati al 31 dicembre 2023. La popolazione comunale è quasi raddoppiata nell'arco di settant'anni, con andamento di crescita strettamente intrecciato allo sviluppo del distretto conciario e alla progressiva espansione e trasformazione del sistema produttivo locale.

Figura 1.2 - Popolazione residente - Santa Croce sull'Arno (1951-2023)



(Fonte: ISTAT)

[20] Una risposta a tale assetto si rinviene, come si vedrà, nell'Obiettivo Specifico OS 1.2 "Rigenerazione del Centro storico".

L'incremento più intenso si concentra tra gli anni Cinquanta e Duemila, fase nella quale la crescita industriale del Comprensorio del Cuoio ha esercitato una forte capacità attrattiva di manodopera, dapprima interna e successivamente esterna. Negli ultimi quindici anni, invece, il quadro appare caratterizzato da tassi di incremento più contenuti. La crescita, tra il 2011 e il 2025 è di circa 900 abitanti. Tale andamento deve essere letto nel contesto della transizione demografica italiana contemporanea. Attualmente gran parte dei Comuni italiani medio-piccoli registra decrementi demografici. Santa Croce riesce ancora a mantenere un saldo positivo grazie alla capacità attrattiva del proprio sistema economico.

Tabella 1.5 - Confronto sovracomunale sulla struttura della popolazione (2024)

Indicatori demografici									
TERRITORIO PRESO IN CONSIDERAZIONE	Popolazione residente al 31 Dicembre 2024								
	Italiano-a			Straniero-a/apolide			Totale		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Santa Croce sull'Arno	5.706	5.794	11.500	1.889	1.552	3.441	7.595	7.346	14.941
Provincia Pisa	*183.255*	*190.974*	*374.229*	*21.894*	*22.316*	*44.210*	*205.149*	*213.290*	***418.439***
Regione Toscana	*1.568.873*	*1.655.462*	*3.224.335*	*213.081*	*220.300*	*433.381*	*1.781.954*	*1.875.762*	***3.657.716***
Italia	*26.182.095*	*27.390.118*	*53.572.213*	*2.689.622*	*2.681.629*	*5.371.251*	*28.871.717*	*30.071.747*	***58.943.464***

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Questa tenuta demografica emerge con particolare evidenza dall'analisi comparata degli indicatori strutturali (v. Tabella 1.6[21]).

L'età media della popolazione residente (44,1 anni) si colloca significativamente al di sotto dei livelli provinciale (47,5), regionale (48,2) e nazionale (46,9), delineando un profilo relativamente più giovane rispetto ai contesti territoriali sovraordinati. Analogamente, l'indice di vecchiaia (pari a 141,4 anziani ogni 100 giovani sotto i 15 anni) risulta nettamente inferiore ai valori provinciali (220), regionali (242,5) e nazionali (207,7). Il dato appare particolarmente rilevante perché segnala un processo di invecchiamento della popolazione notevolmente inferiore rispetto al dato della Toscana, che è fra le regioni "più anziane" d'Italia.

[21] Per la lettura della Tabella si tenga conto delle seguenti indicazioni: 1 Età media= è la media delle età di una popolazione, calcolata come il rapporto tra la somma delle età di tutti gli individui e il numero della popolazione residente. Da non confondere con l'aspettativa di vita di una popolazione; 2 Indice di vecchiaia= rappresenta il grado di invecchiamento di una popolazione. È il rapporto percentuale tra il numero degli ultrasessantacinquenni ed il numero dei giovani fino ai 14 anni; 3 Indice di dipendenza strutturale= rappresenta il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e 65 anni e oltre) su quella attiva (15-64 anni); 4 Indice di natalità= rappresenta il numero medio di nascite in un anno ogni mille abitanti; 5 Indice di mortalità= rappresenta il numero medio di decessi in un anno ogni mille abitanti.

Tabella 1.6 - Confronto sovracomunale sugli indicatori demografici (2024)

Indicatori demografici al 31 Dicembre 2024							
TERRITORIO PRESO IN CONSIDERAZIONE	**Età media[1]**	**Indice di vecchiaia[2]**	**Indice di dipendenza strutturale[3]**	**Indice di natalità (per 1000 ab.)[4]**	**Indice di mortalità (per 1000 ab)[5]**	**Saldo naturale**	**Saldo migratorio totale**
Santa Croce sull'Arno	44,1	141,4	57,2	8,4	9,1	-11	+ 236
Provincia Pisa	*47,5*	*220,0*	*59,3*	*6,1*	*11,4*	-2.229	+ 3270
Regione Toscana	*48,2*	*242,5*	*60,7*	*5,7*	*12,1*	-23.691	+24.739
Italia	*46,9*	*207,7*	*57,8*	*6,3*	*11,1*	-283.165	+262.680

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

La struttura demografica di Santa Croce non deriva da una dinamica naturale favorevole (anche Santa Croce presenta infatti un saldo naturale tendenzialmente negativo), bensì dall'effetto dei flussi migratori. L'indice di natalità (8,4%) si mantiene significativamente superiore ai *benchmark* provinciali, regionali e nazionali, mentre l'indice di mortalità (9,1%) risulta inferiore di oltre due punti rispetto alla media toscana (12,1%). Ne deriva una struttura demografica relativamente più equilibrata, nella quale la componente giovane e attiva continua a svolgere una funzione di riequilibrio del sistema locale.

In questo quadro, il ruolo della popolazione straniera assume centralità. Al 31 dicembre 2024 i residenti stranieri o apolidi sono 3.441, pari a circa il 23% della popolazione complessiva. Si tratta di un'incidenza straordinariamente elevata rispetto ai valori provinciali e regionali. Santa Croce sull'Arno è tra i Comuni toscani a maggiore intensità immigratoria (v. Tab. 1.7). Secondo il rapporto "Il distretto industriale si Santa Croce sull'Arno" (IRPET, 2018) la componente migratoria non rappresenta un fenomeno contingente, ma è un elemento costitutivo del modello socioeconomico locale.

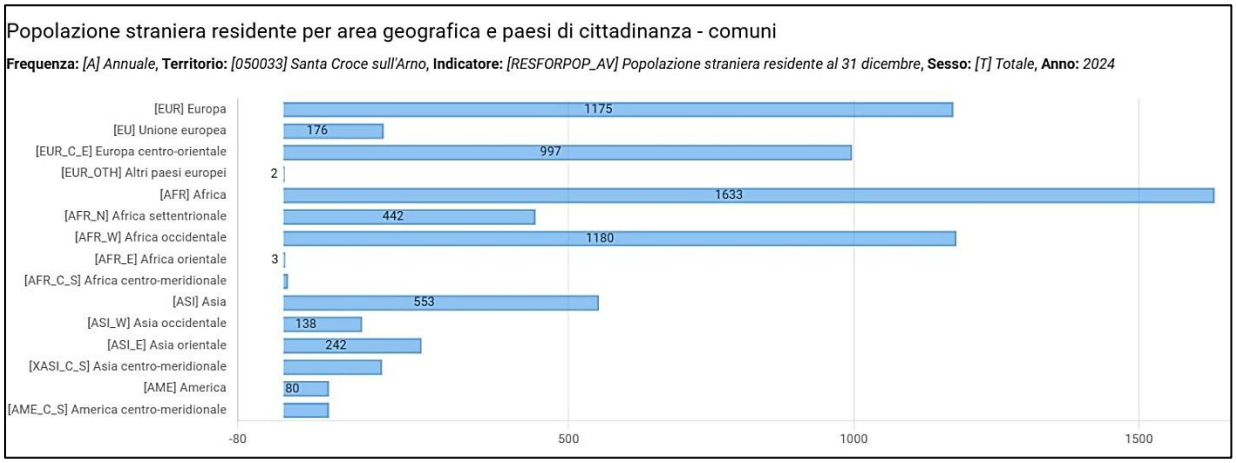
La Tabella e la Figura che seguono mostrano l'incidenza della popolazione straniera e la sua composizione per provenienza.

Tabella 1.7 - Incidenza della popolazione straniera (2021-2024)

	Incidenza della popolazione straniera sul totale della popolazione			
	31-dic-21	**31-dic-22**	**31-dic-23**	**31-dic-24**
Santa Croce sull'Arno	**23,1**	**23,3**	**23,4**	**23,0**
Provincia di Pisa	10,0	10,2	10,4	10,6
Regione Toscana	11,1	11,3	11,6	11,8
Italia	8,5	8,7	8,9	9,1

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Figura 1.3 - Popolazione straniera residente a Santa Croce sull'Arno per provenienza



(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

L'analisi della composizione della popolazione per sesso e cittadinanza restituisce una struttura demografica in cui la componente maschile prevale su quella femminile, come mostra la Tabella che segue.

Tabella 1.8 - Andamento della popolazione residente per cittadinanza e sesso (2021-2024)

2021								
Italiano-a			Straniero-a/apolide			Totale		
Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
5.508	5.722	11.230	1.861	1.517	3.378	7.369	7.239	**14.608**
2022								
Italiano-a			Straniero-a/apolide			Totale		
Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
5.567	5.733	11.300	1.863	1.570	3.433	7.430	7.303	**14.733**
2023								
Italiano-a			Straniero-a/apolide			Totale		
Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
5.609	5.699	11.308	1.868	1.578	3.446	7.477	7.277	**14.754**
2024								
Italiano-a			Straniero-a/apolide			Totale		
Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
5.706	5.794	11.500	1.889	1.552	3.441	7.595	7.346	**14.941**

(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Tale peculiarità appare coerente, storicamente, con il modello *labour-intensive*[22] del distretto conciario, la cui domanda di lavoro manifatturiero ha attratto nel tempo una forza lavoro prevalentemente maschile, soprattutto nelle prime fasi migratorie.

[22] Il riferimento al modello di sviluppo locale *labour-intensive* impiegato nel testo si colloca nel solco della letteratura sui distretti industriali italiani sviluppatasi a partire dagli anni Settanta, con particolare riguardo agli studi di Giacomo Becattini, Sebastiano Brusco e, sul piano internazionale, di Michael Piore e Charles Sabel (1984). Nella tradizione dei distretti industriali marshalliani reinterpretati da Becattini, il territorio non è concepito come semplice supporto geografico dell'attività economica, bensì come "comunità socio-produttiva", caratterizzata da una forte integrazione tra struttura economica, relazioni sociali, cultura del lavoro e organizzazione locale della produzione.

Sotto questo profilo, Santa Croce sull'Arno costituisce un caso emblematico di distretto industriale con elevata componente di lavoratori stranieri. La letteratura sui sistemi produttivi locali ha ampiamente evidenziato come i distretti *labour-intensive* tendano a sostenere la propria competitività attraverso una combinazione di specializzazione produttiva, flessibilità organizzativa e forte assorbimento di manodopera, spesso immigrata. Gli studi hanno mostrato come i sistemi produttivi territoriali della "Terza Italia"[23] abbiano storicamente costruito la propria resilienza attraverso l'integrazione tra comunità locale, piccola impresa diffusa e lavoro manifatturiero intensivo. Nel caso santacrocese, questa dinamica si è progressivamente intrecciata con i flussi migratori internazionali, trasformando la popolazione straniera in una componente essenziale tanto per la tenuta demografica quanto per la riproduzione economica del distretto[24].

La presenza straniera contribuisce non solo al riequilibrio quantitativo della popolazione, ma anche alla sostenibilità del sistema produttivo e del mercato del lavoro locale[25].

Un'analisi di livello intra-comunale - condotta nel Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico (Simurg Ricerche, 2026) - rivela che la distribuzione della componente straniera è tutt'altro che uniforme all'interno del territorio. Nel centro storico, la quota straniera raggiunge il 51,9% dei residenti, contro il 21,3% nel resto del Comune: una forbice di oltre trenta punti percentuali che configura una segregazione spaziale *de facto*. Questa concentrazione si associa a un indice di vecchiaia molto basso nel centro storico (72,1) rispetto al resto del Comune (171,8), rendendo il nucleo storico l'area demograficamente più giovane, ma anche quella con la più alta esposizione ai processi di polarizzazione sociale.

Questo assetto ha implicazioni determinanti per la pianificazione: le politiche di rigenerazione del centro storico non possono prescindere da una lettura integrata della dimensione fisica (fondi chiusi, qualità urbana) e di quella sociale (composizione demografica, partecipazione delle comunità residenti).

La competitività economica del territorio e il suo equilibrio demografico risultano oggi profondamente interdipendenti. Questa interdipendenza pone anche una potenziale vulnerabilità. Infatti, la tenuta demografica del Comune appare fortemente condizionata dalla capacità futura del distretto di continuare ad attrarre e trattenere popolazione attiva. In assenza di processi di diversificazione economica,

[23] La "Terza Italia" è un modello socioeconomico teorizzato dal sociologo Arnaldo Bagnasco nel 1977, riferito alle regioni del Nord-Est e del Centro Italia (inclusa la Toscana).

[24] Nel "Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico" (Simurg Ricerche 2026) viene evidenziata l'importanza della componente migratoria per la tenuta demografica di Santa Croce sull'Arno. Nel documento sono proposti quattro scenari demografici al 2065. Nel primo, a "Tassi costanti con zero immigrazione", la popolazione scenderebbe dagli attuali 14.790 abitanti a 11.897 con un tasso di vecchiaia di 210,1. Così recita il rapporto: «Questo è lo scenario più severo. L'assenza totale di nuovi ingressi dall'estero o da altri Comuni, a parità di fecondità e mortalità, innesca una contrazione strutturale: Santa Croce scenderebbe sotto i 12 mila abitanti, con perdita netta di ~3 mila residenti. La curva dell'indice di vecchiaia sale rapidamente fino alla metà degli anni '30–'40, quindi si assesta comunque ben oltre quota 200 (più di 2 anziani ogni 1 giovane). Implicazioni: restringimento della base attiva (scuola, lavoro), pressione su sanità e assistenza, minore domanda di consumo quotidiano. È la traiettoria che meglio rappresenta cosa accadrebbe se venissero a mancare le dinamiche migratorie che oggi tengono "giovane" il comune».

[25] Sul rapporto tra trasformazione dei distretti industriali italiani e immigrazione si vedano Grandinetti R., De Marchi V. (2012), *Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto*, Studi Organizzativi", n. 2/2012. Gli autori individuano nell'emergere di una società multietnica uno degli elementi che hanno trasformato i distretti industriali italiani contemporanei, soprattutto nei sistemi produttivi *labour-intensive* del Made in Italy.

qualificazione del capitale umano e rafforzamento dell'offerta urbana e sociale, il rischio è che la struttura demografica perda le sue attuali caratteristiche di vitalità.

1.3 Struttura economica e mercato locale del lavoro

Questo paragrafo si propone di descrivere la struttura economica e il mercato del lavoro di Santa Croce sull'Arno attraverso tre *dataset* complementari esposti in sequenza logica: la struttura produttiva e la specializzazione distrettuale (par. 1.3.1), i Sistemi Locali del Lavoro (par. 1.3.2), e la distribuzione dei redditi per classi di importo nel Sistema Locale del Lavoro (SLL) di San Miniato (par. 1.3.3). Per queste analisi, e per quelle comparative contenute nei paragrafi successivi dell'analisi di contesto, si è fatto riferimento all'area vasta dei Comuni appartenenti all'SLL di San Miniato, che ricomprende i Comuni del Comprensorio del Cuoio, tranne Bientina che fa parte dell'SLL di Pontedera.

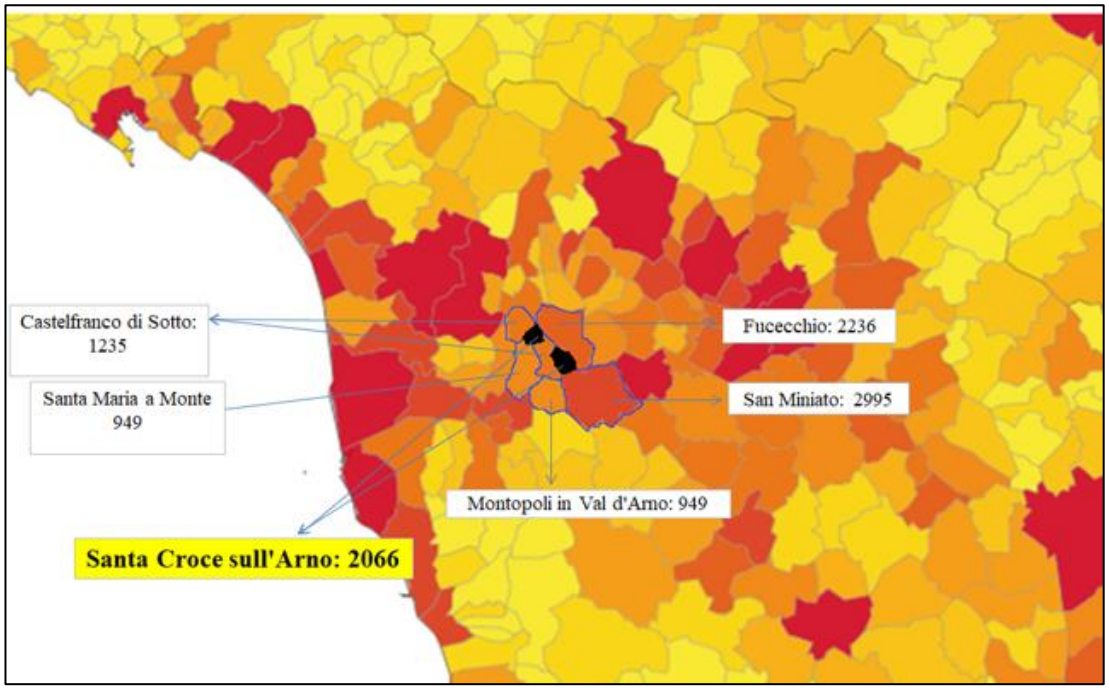
1.3.1 Struttura produttiva e specializzazione economica locale

Appare significativa, innanzitutto, un'analisi della struttura produttiva di Santa Croce sull'Arno che parta dalla distribuzione delle unità locali attive e dei relativi addetti per settore economico confrontando i principali territori appartenenti al Sistema Locale del Lavoro (SLL) di San Miniato[26] e considerando i livelli provinciale, regionale e nazionale.

I dati (v. Figure 1.4, 1.5 e 1.6) evidenziano la natura industriale del Comprensorio del Cuoio e il ruolo centrale assunto da Santa Croce sull'Arno all'interno dell'intero sistema distrettuale. La Figura che segue mostra la distribuzione delle unità locali delle imprese nel comprensorio del cuoio, indicando l'alta concentrazione imprenditoriale nel Comune di Santa Croce Val d'Arno. L'alta concentrazione di unità locali è strettamente legata al comparto conciario e al suo indotto. La filiera della pelle e del cuoio rappresenta il principale motore produttivo del territorio che è uno dei più importanti poli conciari europei.

[26] L'SLL di "San Miniato" comprende sei Comuni: Santa Croce sull'Arno, Castelfranco di Sotto, Montopoli in Val d'Arno, San Miniato e Santa Maria a Monte (tutti in provincia di Pisa) e Fucecchio (Città metropolitana di Firenze).

Figura 1.4 - Distribuzione delle unità locali delle imprese (2021)

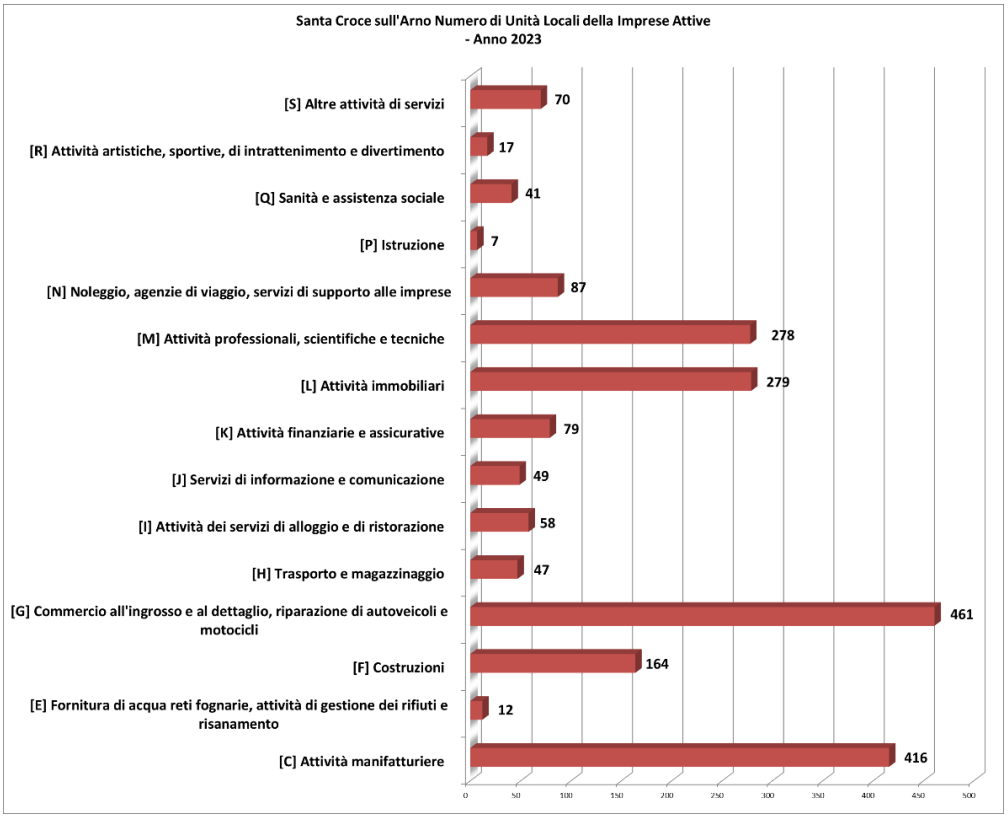


(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

L'elevata concentrazione di attività produttive nell'SLL mostra la natura policentrica e fortemente integrata del sistema, caratterizzato da una fitta interdipendenza funzionale tra i Comuni della filiera conciaria. La geografia dell'SLL evidenzia la dimensione sovracomunale di una specializzazione produttiva che si è espressa, nell'area vasta, attraverso una rete territoriale di relazioni produttive, logistiche e occupazionali.

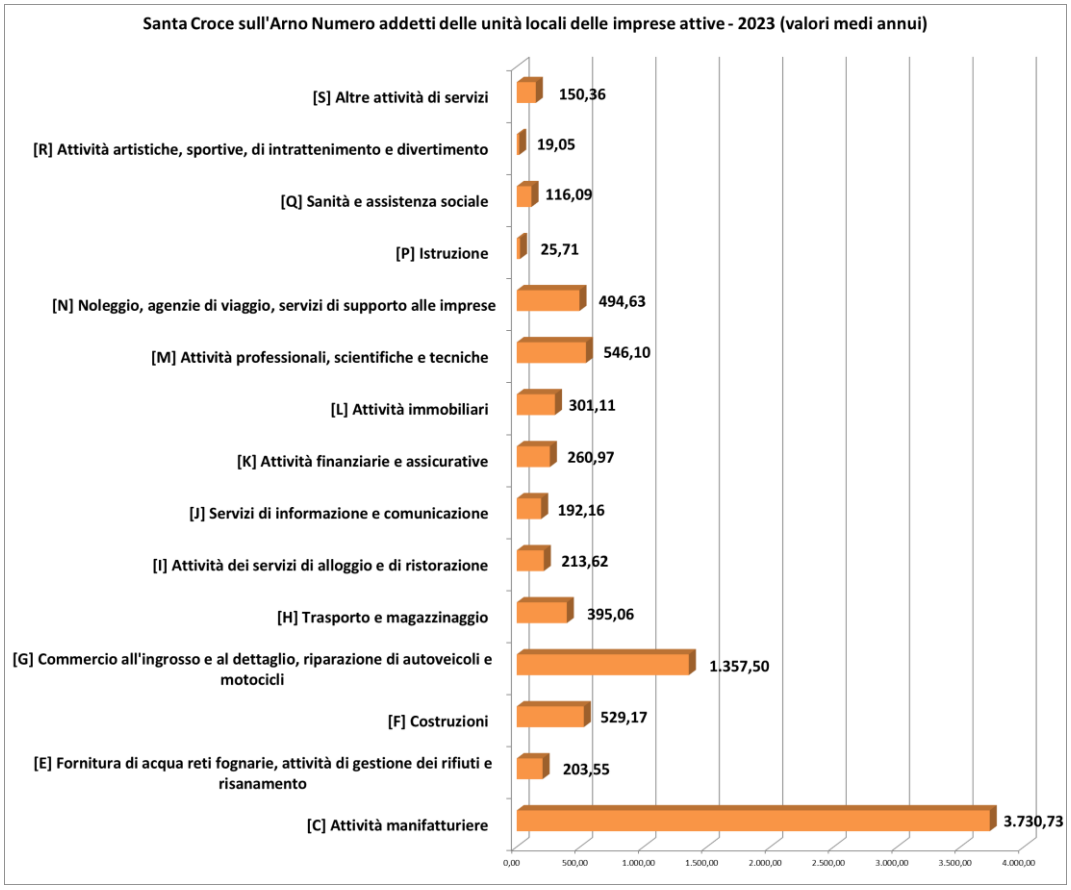
La distribuzione delle unità locali attive e degli addetti per settore economico mostra la specializzazione produttiva di Santa Croce sull'Arno. Il comparto manifatturiero e il suo indotto commerciale emergono come asse portante dell'economia locale, concentrando simultaneamente un numero rilevante di imprese e, soprattutto, la quota largamente prevalente dell'occupazione complessiva (si vedano le Figure 1.5 e 1.6).

Figura 1.5 - Unità locali delle imprese attive per comparti - Santa Croce sull'Arno



(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Figura 1.6 - Numero di addetti per comparto - Santa Croce sull'Arno

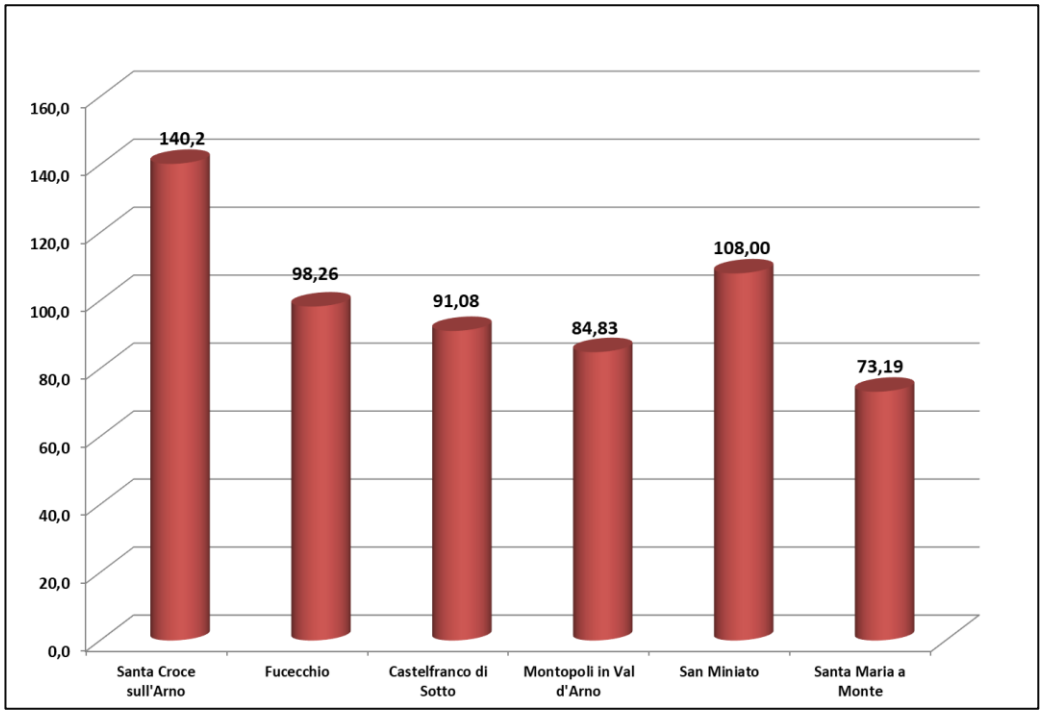


(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Attorno al nucleo centrale manifatturiero orbita una struttura terziaria funzionalmente connessa alla filiera produttiva, nella quale commercio, attività professionali, logistica e servizi di supporto alle imprese svolgono un ruolo complementare rispetto all'industria conciaria. La relazione tra numerosità delle imprese e consistenza occupazionale mostra un sistema economico a elevata integrazione distrettuale, nel quale la produzione industriale genera e sostiene un articolato ecosistema locale di servizi.

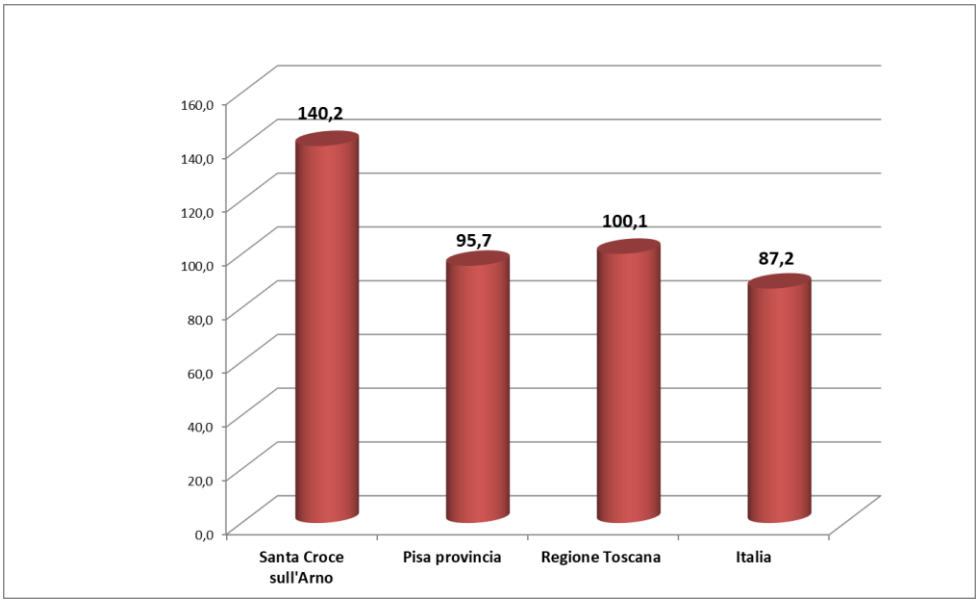
La densità imprenditoriale rappresentata nella Figura 1.7 mostra il numero di unità locali attive ogni 1.000 abitanti. Santa Croce sull'Arno registra il valore più elevato dell'intero Sistema Locale del Lavoro, con oltre 140 imprese ogni 1.000 abitanti, evidenziando una concentrazione produttiva nettamente superiore agli altri Comuni dell'SLL. La densità imprenditoriale non misura soltanto "quante imprese" siano presenti, ma restituisce la profondità economica del territorio e la sua capacità di sostenere localmente attività produttive e servizi collegati. Il confronto sovralocale (v. Figura 1.8) conferma l'eccezionalità della struttura economica santacrocese.

Figura 1.7 - Densità delle imprese - Comuni dell'SLL (2023)



(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Figura 1.8 - Densità delle imprese: confronto con Provincia, Regione, Italia (2023)



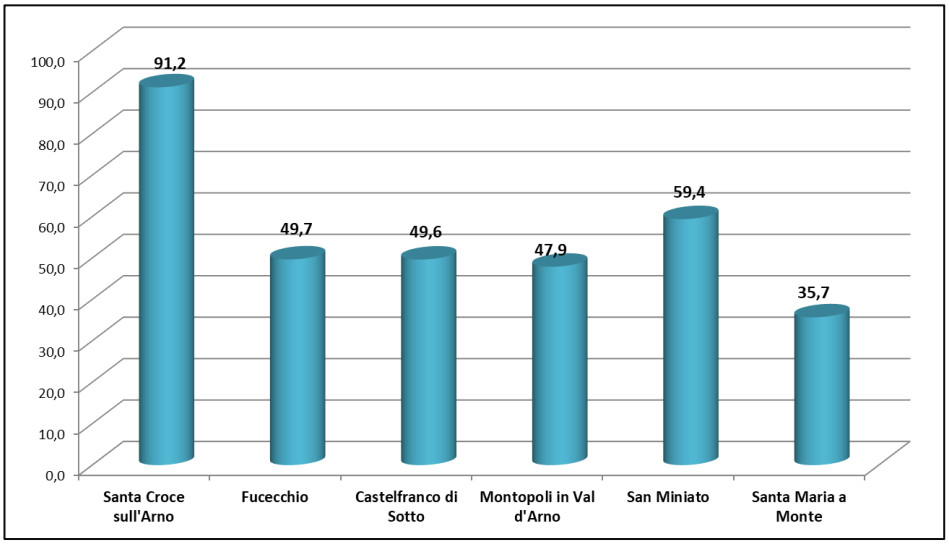
(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

I dati mostrano la natura distrettuale di un territorio caratterizzato da forte prossimità tra imprese, specializzazione produttiva e integrazione di filiera.

L'indice di incidenza occupazionale (Fig. 1.9) misura il rapporto tra il numero di addetti delle unità locali presenti sul territorio e la popolazione residente in età lavorativa (15-64 anni), consentendo di valutare la

capacità del sistema economico locale di generare occupazione rispetto alla propria base demografica attiva. Santa Croce sull'Arno presenta il valore più elevato dell'intero Sistema Locale del Lavoro. Il dato conferma la forte centralità economica del Comune all'interno dell'SLL, coerente con la presenza di una filiera produttiva ad alta specializzazione.

Figura 1.9 - Incidenza occupazionale - Comuni dell'SLL (2023)

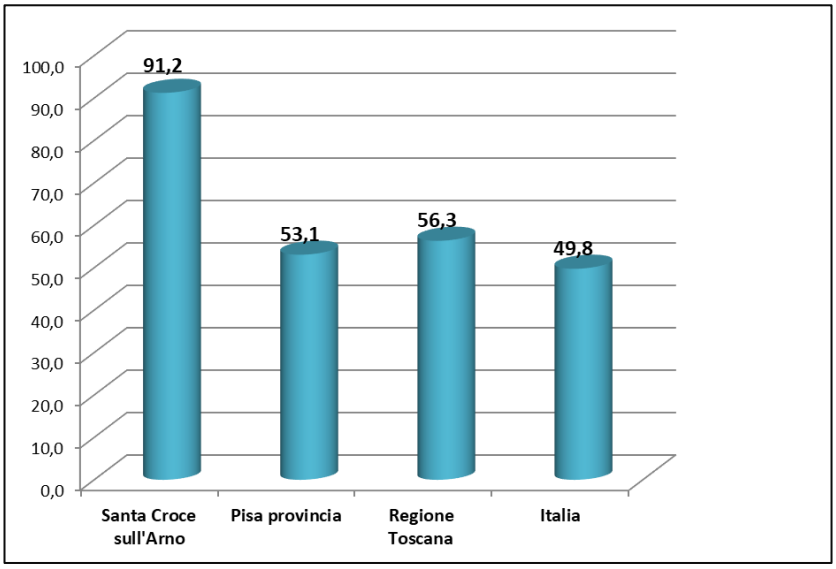


(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

L'elevato rapporto tra addetti localizzati e popolazione attiva residente evidenzia come il sistema economico santacrocese non si limiti a soddisfare il fabbisogno occupazionale interno, ma eserciti una funzione polarizzante nei confronti dell'intero comprensorio.

Il confronto sovralocale dell'indice di intensità occupazionale mostra la specificità produttiva di Santa Croce sull'Arno. Il rapporto tra addetti localizzati nelle unità produttive e popolazione residente in età lavorativa risulta infatti significativamente superiore rispetto ai valori registrati a livello provinciale, regionale e nazionale (v. Fig. 1.10). Il *benchmark* con i livelli territoriali superiori evidenzia come Santa Croce sull'Arno presenti una struttura economica ad alta intensità funzionale, nella quale la concentrazione produttiva e manifatturiera determina una capacità occupazionale nettamente superiore agli *standard* medi regionali e nazionali. Il dato conferma la straordinaria capacità del sistema economico locale di generare occupazione in rapporto alla propria base demografica attiva e testimonia il ruolo centrale svolto dal Comune all'interno del distretto produttivo del cuoio.

Figura 1.10 - Incidenza occupazionale: confronto con provincia, regione, Italia (2023)



(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Accanto al nucleo manifatturiero esiste una struttura terziaria fortemente orientata al supporto della produzione industriale. Particolarmente rilevanti (v. Fig. 1.5 e Fig. 1.6) risultano: il commercio [G] (461 unità locali; 1.358 addetti); le attività professionali, scientifiche e tecniche [M] (278 UL; 546 addetti); i servizi di supporto alle imprese [N] (87 UL; 495 addetti); il trasporto e magazzinaggio [H] (47 UL; 395 addetti).

La consistenza di tali comparti è uno degli indicatori più significativi della maturità del sistema distrettuale. Come è stato rilevato dal Quadro Conoscitivo del "Progetto per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico" (Simurg Ricerche, 2026), il territorio non ospita soltanto attività manifatturiere, ma un'intera infrastruttura economica della produzione, capace di internalizzare localmente servizi tecnici, logistica, consulenza specialistica e funzioni di supporto.

Particolarmente significativa appare inoltre la presenza del settore ambientale [E], che comprende attività di depurazione, gestione reflui e trattamento dei rifiuti industriali. La rilevanza occupazionale di tale comparto testimonia il progressivo consolidamento di una *governance* ambientale di filiera sviluppatasi storicamente in risposta agli elevati impatti ecologici della produzione conciaria.

L'elevata concentrazione produttiva costituisce simultaneamente il principale punto di forza e la maggiore vulnerabilità del sistema economico locale. La struttura produttiva di Santa Croce sull'Arno è fortemente dipendente: dall'andamento della filiera conciaria; dalla domanda internazionale; dai processi di trasformazione normativa e ambientale; dall'evoluzione tecnologica del comparto moda-pelle.

La forte integrazione distrettuale genera elevate economie di agglomerazione e una notevole competitività internazionale, ma riduce parallelamente il livello di diversificazione economica del territorio. Ne deriva un modello di sviluppo ad alta specializzazione che ha storicamente garantito occupazione, attrattività migratoria ed esportazioni, ma che nel medio-lungo periodo espone il territorio a rilevanti rischi sistemici legati a:

- transizione ecologica;
- concorrenza internazionale;
- volatilità dei mercati globali;
- processi di riconversione industriale della filiera moda.

La dinamica di lungo periodo delle unità locali[27] conferma la traiettoria di consolidamento e riorganizzazione interna del distretto. Il totale delle unità locali scende, fra il 2010 e il 2024, da 3.294 a 3.007 (−8,7%), con contrazioni soprattutto nel manifatturiero (−18,8%, in particolare nella fabbricazione di articoli in pelle (−17%), nel commercio (−9,3%) e nelle costruzioni (−13,1%) (Di Piazza F., 2025, p. 16). Crescono invece i servizi alle imprese - noleggio, agenzie, supporto (+34,8%) - e i servizi alla persona (+37,4%) (ibidem). Appare evidente, dunque, una terziarizzazione di supporto alla filiera produttiva. D'altro canto, bisogna chiedersi se questa terziarizzazione risponda alle esigenze di un'evoluzione della filiera nella direzione dell'innovazione e della competitività sui mercati globali. Appare significativa, in tal senso, la contrazione del comparto dei servizi di informazione e comunicazione (−51,7%), che indica una debolezza strutturale nella componente digitale del distretto[28].

Il quadro complessivo è quello non di un distretto in declino, ma di un sistema in fase di concentrazione e di specializzazione, con una base produttiva che mantiene la propria rilevanza occupazionale (3.922 addetti nel manifatturiero, 46,1% del totale) pur riducendo il numero delle unità locali. La struttura economica locale assume le caratteristiche tipiche del distretto industriale: prossimità territoriale delle imprese, specializzazione produttiva, elevata divisione tecnica del lavoro, forte interdipendenza tra operatori economici, circolazione locale di competenze e saperi taciti.

1.3.2 Analisi del Sistema Locale del Lavoro

La letteratura geografico-economica ha progressivamente riconosciuto negli SLL uno strumento affidabile per misurare la coerenza interna dei mercati locali del lavoro. Infatti, l'SLL è un'unità di analisi di ampiezza intermedia fra l'unità comunale (troppo piccola) e quella provinciale (troppo grande e artificiale)[29]. Occorre sottolineare che l'analisi sul Sistema Locale del Lavoro può rappresentare una base per aprire una riflessione sulle *policies* di sviluppo di area vasta nella misura in cui essa fornisce le coordinate spaziali dello spazio di sviluppo sovracomunale[30].

Il Comune di Santa Croce appartiene all'SLL "San Miniato", insieme con altri cinque Comuni: Castelfranco di Sotto, Montopoli in Val d'Arno, San Miniato, Santa Maria a Monte (tutti in provincia di Pisa) e Fucecchio (Città metropolitana di Firenze). La popolazione complessiva dell'SLL è di circa 99.000 abitanti su un'area di circa 330 km².

[27] Questa dinamica è stata evidenziata nel Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025).
[28] La Piattaforma Programmatica intende rispondere anche a questo attuale assetto v. OS 2.2 (Polo dell'innovazione).
[29] In tal senso si vedano in particolare Sforzi F. (1997), *L'Italia delle piccole imprese*, Torino, Boringhieri.
[30] In letteratura, è ben noto il tema delle politiche di cooperazione fra enti locali, che dovrebbero tendere verso l'ottimizzazione del campo di azione, il rafforzamento della competitività dei sistemi locali e il miglioramento dell'efficienza dei servizi pubblici. In tal senso, si vedano Bouinot J. e Bermills B. (1995).

Figura 1.11 - Il Sistema Locale del Lavoro di San Miniato



(Fonte: IRPET 2018)

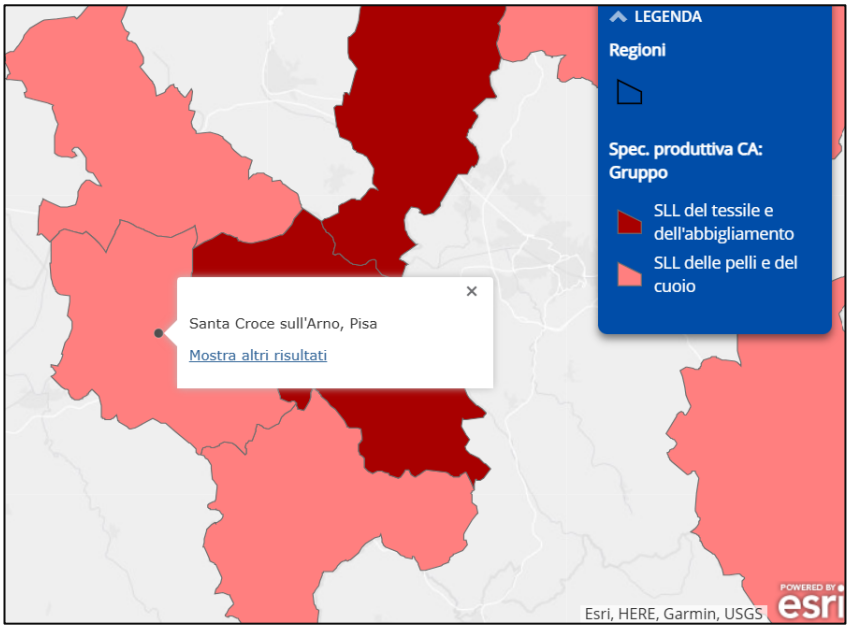
Il fatto che Santa Croce sull'Arno sia assorbita nell'SLL "San Miniato" (codice ISTAT 0921/2021), è un dato di grande interesse analitico.

Se San Miniato è il nodo denominativo del sistema, Santa Croce è il suo baricentro produttivo effettivo. Questa tensione tra il polo di offerta di servizi essenziali e il baricentro produttivo è tutt'altro che irrilevante per un'efficiente *governance* della rigenerazione territoriale.

L'ISTAT classifica l'SLL "San Miniato" secondo tre dimensioni tipologiche, la cui lettura congiunta restituisce esattamente il paradosso che la Piattaforma Programmatica intende risolvere:

I) **CA2 - "SLL delle pelli e del cuoio"** (Fig. 1.12): sistema «estremamente caratterizzato dal punto di vista produttivo con specializzazioni nella fabbricazione di articoli in pelle e simili e la confezione di articoli in pelle e pelliccia». È il livello massimo di caratterizzazione produttiva nella tassonomia ISTAT: non semplicemente "specializzato", ma "estremamente specializzato". È la certificazione statistica di quanto già misurato dai dati ATECO: il 49,5% dell'occupazione conciaria provinciale concentrato in un Comune che ospita il 3,5% della popolazione provinciale.

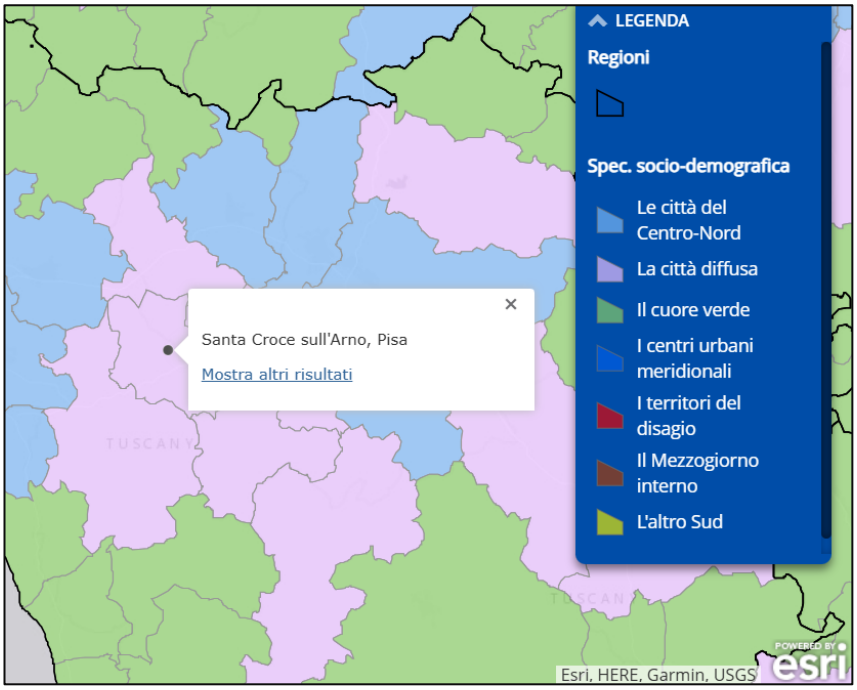
Figura 1.12 - L'SLL della pelle e del cuoio



(Fonte: Estrapolazione su dati GISTAT)

II) **S_B - "La città diffusa"** (Fig. 1.13): ossia il sistema in cui «meno di un terzo degli abitanti vive nei Comuni capoluogo, mentre la densità delle aree extra-urbane è più che doppia rispetto a quella media», con «mercato del lavoro molto dinamico» e «forte capacità attrattiva nei confronti della popolazione straniera». Questa classificazione si attaglia perfettamente ad un sistema insediativo policentrico, privo di una vera città-guida, in cui i Comuni si sono sviluppati con densità elevata ma senza gerarchia urbana definita. La forte presenza straniera (il 23,4% a Santa Croce) è un connotato strutturale del modello e non un fenomeno congiunturale.

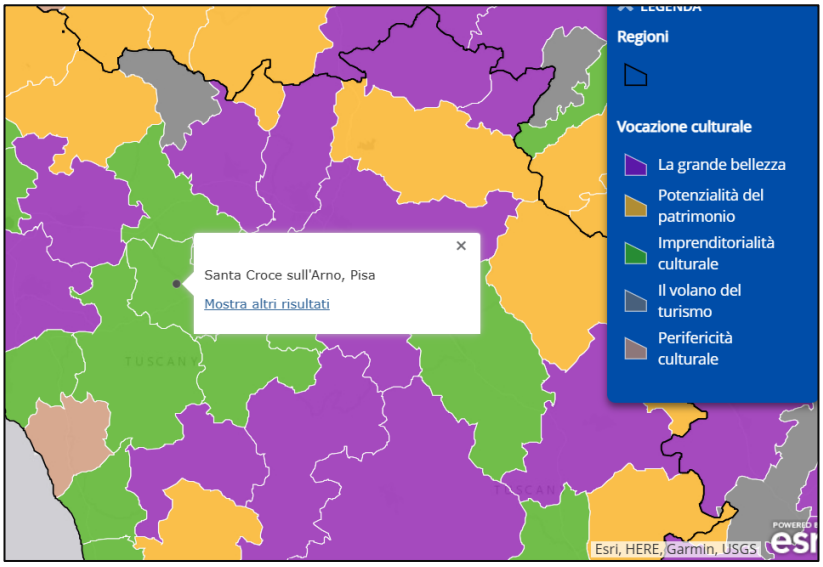
Figura 1.13 - La Città diffusa



(Fonte: Estrapolazione su dati GISTAT)

III) **C3 - "Imprenditorialità culturale"** (Fig. 1.14): ossia sistema con «tessuto produttivo/culturale sostanzioso» ma «dotazione di patrimonio culturale e paesaggistico medio-bassa». È questa, ai nostri fini, la classificazione più significativa. L'ISTAT riconosce che l'SLL possiede un tessuto produttivo di qualità e una dimensione culturale implicita nella specializzazione artigianale, ma registra contestualmente che questa ricchezza non si è tradotta in un patrimonio culturale e paesaggistico adeguato. Emerge la distanza tra ciò che si produce e ciò che si vive. Si tratta del paradosso affrontato dalla Piattaforma Programmatica che trova conferma nell'analisi ISTAT.

Figura 1.14 - Imprenditorialità culturale



(Fonte: Estrapolazione su dati GISTAT)

I dati sugli spostamenti giornalieri per lavoro (ISTAT 2019, tab. *A RP_COM_DAY*) permettono di costruire due indicatori fondamentali per ogni Comune dell'SLL: il tasso di autocontenimento (quota di lavoratori che lavorano nel proprio Comune di residenza) e il tasso di uscita (quota di lavoratori che si spostano verso altri Comuni). La Tabella 1.9 mette a confronto tutti i Comuni dell'SLL con i dati regionali e nazionali:

Tabella 1.9 - Tassi di autocontenimento e di uscita - Comuni dell'SLL (2019)

Comune	Lavoratori residenti totali	Lavorano nello stesso comune	Tasso di autocontenimento	Lavorano fuori	Tasso di uscita
Santa Croce sull'Arno	5.186	2.381	**45,9%**	2.805	54,1%
San Miniato	10.982	4.482	40,8%	6.500	59,2%
Fucecchio	8.606	3.650	42,4%	4.956	57,6%
Castelfranco di Sotto	5.025	1.241	24,7%	3.784	75,3%
Montopoli in Val d'Arno	4.423	1.121	25,3%	3.302	74,7%
Santa Maria a Monte	5.352	1.362	25,4%	3.990	74,6%
Toscana	1.377.012	726.103	52,7%	650.909	47,3%
Italia	20.517.799	10.527.723	51,3%	9.990.076	48,7%

(Fonte: elaborazione su ISTAT, Popolazione residente che si sposta giornalmente per studio o lavoro, 2019)

La lettura della Tabella suggerisce alcune osservazioni.

Santa Croce ha il più alto tasso di autocontenimento dell'SLL (45,9%), superiore a San Miniato (40,8%) e nettamente superiore ai Comuni "satellite" del comprensorio (Castelfranco, Montopoli e Santa Maria sono tutti attorno al 25%). Questo significa che quasi la metà della forza lavoro attiva a Santa Croce trova lavoro nel Comune di residenza. Si tratta di un dato ragguardevole riconducibile alla presenza del distretto conciario e alla sua densità imprenditoriale eccezionale (ventile 20/20 provinciale per unità locali per

abitante). Il tasso di uscita del 54,1%, superiore alla media della Toscana (47,3%) e a quella nazionale (48,7%), mentre il tasso di autocontenimento è nettamente migliore rispetto a quello ragionale e nazionale.

Il paradosso dell'SLL "San Miniato" emerge dal bilancio entrata-uscita evidenziato dai dati 2019 (residenti che escono) e dai dati del Censimento 2021 elaborati da Federica Di Piazza (2025). Tale confronto evidenzia che Santa Croce accoglie 6.103 lavoratori in entrata da altri Comuni contro i 3.016 che "esporta" verso l'esterno. L'indice di attrazione è di 2,02. Santa Croce sull'Arno attrae più del doppio dei lavoratori che "esporta". Questo valore, se confrontato con i Comuni dell'SLL[31], conferma che Santa Croce è il polo di attrazione produttiva dell'intero sistema, mentre San Miniato è il centro più popoloso ed ha anche un'alta incidenza in entrata per motivi di studio.

I dati sugli spostamenti per motivi di studio offrono una lettura complementare e meno confortante. Su 2.467 studenti residenti a Santa Croce, 1.619 (il 65,6%) studiano nello stesso Comune e 848 (il 34,4%) si spostano verso altri Comuni. Il tasso di autocontenimento degli studenti (65,6%) è peggiore di quello di altri Comuni dello stesso SLL[32].

Tabella 1.10 - Spostamenti per motivi di studio o lavoro - Comuni dell'SLL (2019)

Luogo di destinazione	Stesso comune di dimora abituale			Fuori del comune di dimora abituale			Tutte le voci		
Motivo dello spostamento	Lavoro	Studio	Tutte le voci	Lavoro	Studio	Tutte le voci	Lavoro	Studio	Tutte le voci
Santa Croce sull'Arno	2.381	1.619	4.000	2.805	848	3.653	5.186	2.467	7.653
San Miniato	4.482	3.231	7.713	6.500	1.275	7.775	10.982	4.506	15.488
Fucecchio	3.650	2.828	6.478	4.956	976	5.932	8.606	3.804	12.410
Castelfranco di Sotto	1.241	1.261	2.502	3.784	991	4.775	5.025	2.252	7.277
Montopoli in Val d'Arno	1.121	1.185	2.306	3.302	737	4.039	4.423	1.922	6.345
Santa Maria a Monte	1.362	1.306	2.668	3.990	926	4.916	5.352	2.232	7.584
Provincia di Pisa	*62.120*	*44.172*	*106.292*	*95.788*	*23.999*	*119.787*	*157.908*	*68.171*	*226.079*
Toscana	*726.103*	*410.235*	*1.136.338*	*650.909*	*162.468*	*813.377*	*1.377.012*	*572.703*	*1.949.715*
Italia	*10.527.723*	*6.857.099*	*17.384.822*	*9.990.076*	*2.839.503*	*12.829.579*	*20.517.799*	*9.696.602*	*30.214.401*

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Un terzo degli studenti di Santa Croce lascia quotidianamente il Comune per studiare altrove: quasi certamente verso San Miniato (sede dell'unico istituto superiore di riferimento del comprensorio), Empoli o Pisa. L'offerta formativa locale copre la scuola dell'obbligo ma non i livelli superiori con adeguata varietà di indirizzi, né, soprattutto, la formazione terziaria e post-secondaria (ITS, lauree). Il confronto con la struttura per titolo di studio della popolazione (solo il 6,8% di laureati, la metà della media provinciale) documenta come questa mobilità degli studenti non si traduca in un ritorno di competenze elevate al territorio. I giovani che lasciano il territorio per studiare spesso non ritornano. Appare fondamentale riflettere sull'offerta di percorsi formativi spendibili nell'economia distrettuale locale.

Ci troviamo di fronte a un circolo vizioso connotato da:

[31] Questi Comuni hanno tassi di uscita attorno al 75% e conseguentemente indici di attrazione inferiore a 1. Si tratta dunque di Comuni che cedono più forza lavoro di quanta ne ricevano.

[32] Fucecchio (74,3%), San Miniato (71,7%).

- bassa offerta formativa locale;
- migrazione degli studenti;
- scarso ritorno di competenze;
- basso profilo formativo della forza lavoro locale;
- difficoltà di upgrading del distretto.

Una dinamica, quest'ultima ben nota nella letteratura sui sistemi distrettuali maturi e che rappresenta uno dei meccanismi di fragilità più insidiosi[33].

Questa vulnerabilità strutturale deve essere affrontata dalla Piattaforma Programmatica[34].

1.3.3 Redditi e distribuzione per classi di importo nell'SLL "San Miniato"

I dati relativi alla distribuzione dei redditi dichiarati sono esposti secondo una classificazione per "classi di importo", che consente di descrivere la struttura socioeconomica della popolazione fiscale residente nei diversi Comuni analizzati.

In particolare, gli indicatori utilizzati sono due:

- contribuenti per classe di importo, che rappresenta il numero di soggetti fiscali (persone fisiche) che dichiarano un reddito imponibile ricompreso all'interno di ciascuna fascia reddituale; tale indicatore consente di descrivere la distribuzione della popolazione per livelli di reddito e di individuare la concentrazione dei contribuenti nelle diverse classi:
- reddito complessivo per classe di importo, che rappresenta la somma totale dei redditi dichiarati dai contribuenti appartenenti a ciascuna fascia; tale indicatore misura il "peso economico" di ogni classe reddituale all'interno del reddito complessivo del territorio.

Le classi di reddito utilizzate consentono una lettura della numerosità dei contribuenti e della distribuzione della ricchezza dichiarata.

Si precisa che, in coerenza con le modalità di rilevazione dei dati fiscali, la presenza di valori indicati come "ss" (soppressione statistica) deriva da esigenze di tutela della riservatezza dei contribuenti nei casi di numerosità ridotta, mentre i valori mancanti ("..") indicano dati non disponibili per specifiche aggregazioni.

La distribuzione dei contribuenti per classi di reddito (Tab. 1.11) evidenzia una struttura fortemente concentrata nelle fasce medio-basse. In tutti i Comuni dell'SLL, la classe 15.000-26.000 euro è il segmento numericamente più consistente, seguita dalla classe 0-10.000 euro e dalla fascia 26.000-55.000 euro.

Tale struttura indica una prevalenza di redditi medio-bassi nella popolazione fiscale, con una progressiva riduzione del numero di contribuenti al crescere delle classi di reddito. Le fasce superiori (oltre 55.000 euro) risultano infatti significativamente meno consistenti in termini di numerosità, mentre la classe più

[33] Whitford J. (2001), *The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts*, Economy and Society, 30(1), pp. 38-65; Rabellotti R., Carabelli A., Hirsh G. (2009), *Italian industrial districts on the move: where are they going?*, European Planning Studies, 17:1 (https://doi.org/10.1080/09654310802513914).

[34] Come si vedrà, la Piattaforma programmatica prevede un Polo dell'Innovazione distrettuale (OS 2.2) con funzioni di formazione terziaria e ricerca applicata, non per attrarre competenze dall'esterno, ma per riportare nel territorio i propri studenti.

elevata (oltre 120.000 euro) è presente in misura residuale e non uniforme tra i Comuni, risultando talvolta soggetta a soppressione statistica per motivi di riservatezza.

Nel confronto territoriale, San Miniato si caratterizza per la maggiore numerosità assoluta di contribuenti in quasi tutte le fasce, coerentemente con la sua dimensione demografica ed economica più ampia, mentre Montopoli in Val d'Arno e Castelfranco di Sotto presentano volumi inferiori e una analoga distribuzione. Santa Croce sull'Arno mostra una presenza relativamente più significativa nelle fasce medio-alte (55.000-120.000 euro), suggerendo una maggiore incidenza relativa di contribuenti con redditi medio-alti rispetto agli altri Comuni del comprensorio.

Nel complesso, la distribuzione conferma una struttura tipica dei sistemi locali a forte presenza di redditi da lavoro dipendente e redditi medio-continuativi, con una limitata concentrazione nella parte alta della distribuzione.

Tabella 1.11 - Distribuzione dei contribuenti per classi di reddito (2023)

Territorio	0 - 10.000 euro	10.000 - 15.000 euro	15.000 - 26.000 euro	26.000 - 55.000 euro	55.000 - 75.000 euro	75.000 - 120.000 euro	120.000 euro e più
Fucecchio	3.758	1.885	5.734	4.308	402	257	ss
Castelfranco di Sotto	1.966	1.173	3.532	2.625	172	134	ss
Montopoli in Val d'Arno	1.537	949	2.939	2.397	202	125	63
San Miniato	3.859	2.153	7.094	6.136	621	403	ss
Santa Croce sull'Arno	2.176	1.154	3.527	2.678	217	186	121
Santa Maria a Monte	1.879	1.097	3.601	2.624	213	136	ss

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

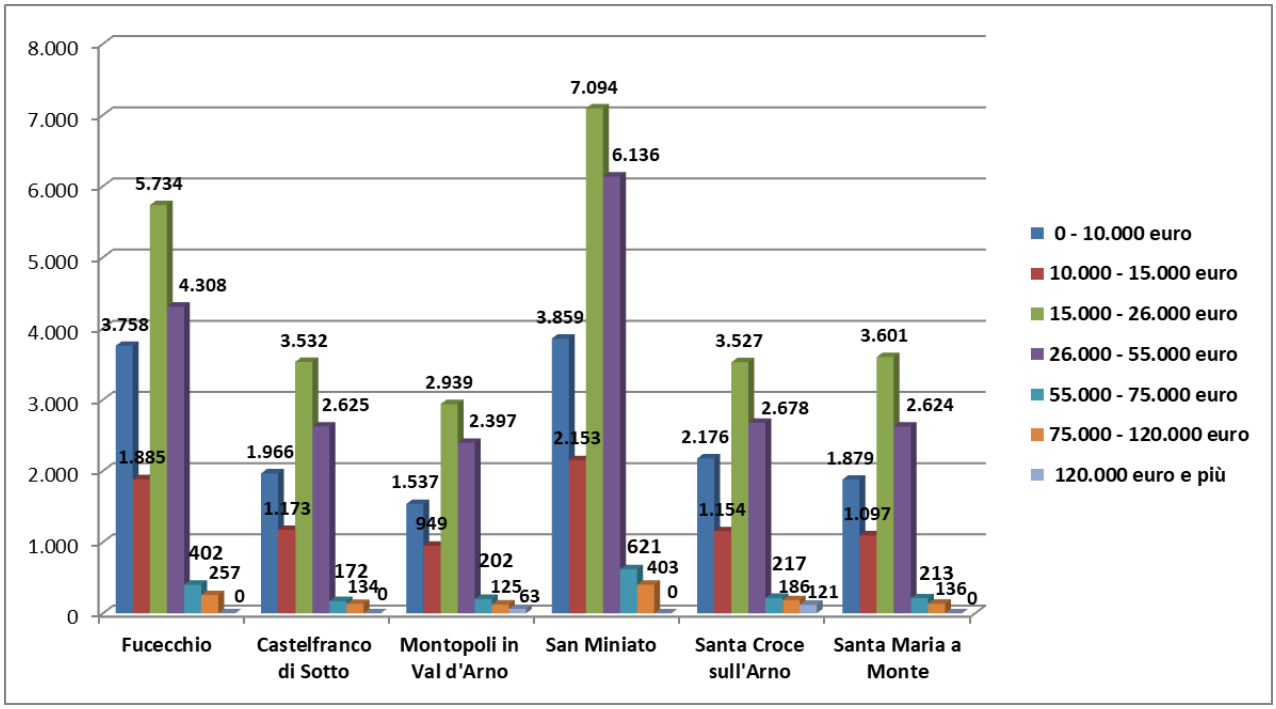
La distribuzione del reddito complessivo per classi di importo (Fig. 1.15) evidenzia una marcata concentrazione della ricchezza dichiarata nelle fasce intermedie della distribuzione, in particolare nella classe 15.000-55.000 euro, che rappresenta la maggiore incidenza sul totale nei Comuni analizzati.

A differenza della distribuzione dei contribuenti, la distribuzione del reddito mostra una maggiore "densità economica" nelle fasce medio-alte, con un progressivo aumento del peso delle classi 26.000-55.000 euro e 55.000-75.000 euro. Questo indica che una parte significativa del reddito complessivo è generata da una porzione relativamente contenuta di contribuenti, coerentemente con una struttura distributiva connotata da diseguaglianze. Le fasce più basse (0-10.000 euro e 10.000-15.000 euro), pur includendo una quota rilevante di contribuenti, contribuiscono in misura proporzionalmente inferiore al reddito complessivo, mentre le fasce superiori, pur numericamente ridotte, assumono un peso economico non trascurabile.

San Miniato presenta il volume complessivo più elevato di reddito in quasi tutte le classi, mentre Santa Croce sull'Arno mostra un'incidenza relativamente più significativa nelle fasce medio-alte, confermando una struttura reddituale leggermente più sbilanciata verso l'alto rispetto agli altri Comuni del sistema locale.

Nel complesso, la distribuzione del reddito evidenzia una struttura socioeconomica caratterizzata da una concentrazione della ricchezza nelle fasce intermedie e medio-alte, con una evidente asimmetria rispetto alla distribuzione dei contribuenti, elemento che costituisce un indicatore di disuguaglianza.

Figura 1.15 - Contribuenti per classi d'importo: comparazione fra i Comuni dell'SLL (2023)



(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

1.3.4 Il mercato immobiliare: dinamiche residenziali e produttive

Le dinamiche del mercato immobiliare sono un'importante chiave di lettura del contesto ai fini dell'elaborazione di una strategia di rigenerazione. Tali dinamiche, infatti, spiegano perché, nel contesto di Santa Croce sull'Arno, i processi di trasformazione delle aree dismesse non si siano attivati. L'analisi sviluppata nel Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025, par. 4.4) consente di ricostruire questo quadro.

Sul versante residenziale, il mercato di Santa Croce sull'Arno si colloca all'interno del Comprensorio del Cuoio, che rappresenta il 12,5% del totale delle Transizioni Normalizzate (NTN) provinciali, configurandosi come un mercato sottile. Dopo una fase di crescita nel 2023, si è registrata una flessione significativa (–3,6%). I valori medi delle abitazioni civili si attestano nel 2025 tra 1.000 e 1.400 euro/m², con quotazioni mediamente inferiori del 4% rispetto alla media del comprensorio, in linea con i Comuni di Santa Maria a Monte e Montopoli Valdarno. Il canone di locazione medio è stimato attorno ai 55 euro/m²-anno, equivalenti a circa 400 euro mensili per un alloggio di 90 m², un livello contenuto che riflette la struttura del mercato locale. L'analisi delle costruzioni private nel periodo 2020-2025 evidenzia un numero contenuto di permessi residenziali (14 complessivi), prevalentemente orientati alla nuova costruzione (80%), per complessivi 14.220 m³ e circa 36 alloggi realizzati (Di Piazza F., cit.).

Sul versante produttivo, il dato strutturalmente rilevante per la Piattaforma è quello dei capannoni industriali: le quotazioni di mercato degli spazi produttivi nel Comune di Santa Croce sull'Arno sono superiori del 27% rispetto alla media del comprensorio e le più elevate in assoluto nell'area (Di Piazza F., 2025, par. 4.4).

A partire da questi dati, che il documento di Federica Di Piazza (2025) espone, si possono qui svolgere alcune considerazioni. L'elevata incertezza sui costi di idoneizzazione e bonifica dei *brownfield* industriali spiega perché il mercato immobiliare produttivo presenti una scarsa dinamicità nelle transazioni: i proprietari degli spazi dismessi non hanno convenienza economica né a cedere né a trasformare autonomamente, in quanto il valore nominale del patrimonio è alto mentre i costi di bonifica sono incerti e non scaricabili sul prezzo di vendita. Il mercato, in altri termini, non si autocorregge. Ciò costituisce la giustificazione più solida per la logica di innesco pubblico che la Piattaforma adotta[35].

La stessa Federica Di Piazza (2025) segnala come l'offerta di laboratori ex-concerie sia già presente negli areali del degrado, confermando che il patrimonio fisico è disponibile, ma che mancano le condizioni economiche e istituzionali per la sua attivazione spontanea.

1.4 Il volto rurale e il ruolo dell'agricoltura

L'analisi del settore agricolo consente di cogliere una dimensione del territorio solo apparentemente marginale rispetto alla predominante vocazione manifatturiera del Comune. Sebbene Santa Croce sull'Arno si identifichi storicamente con il distretto conciario, il suo territorio conserva una componente rurale significativa. Tale componente è concentrata soprattutto nella frazione di Staffoli[36] e nell'area delle Cerbaie, caratterizzata da paesaggi agricoli, aree boscate e funzioni ambientali di rilevanza sovracomunale.

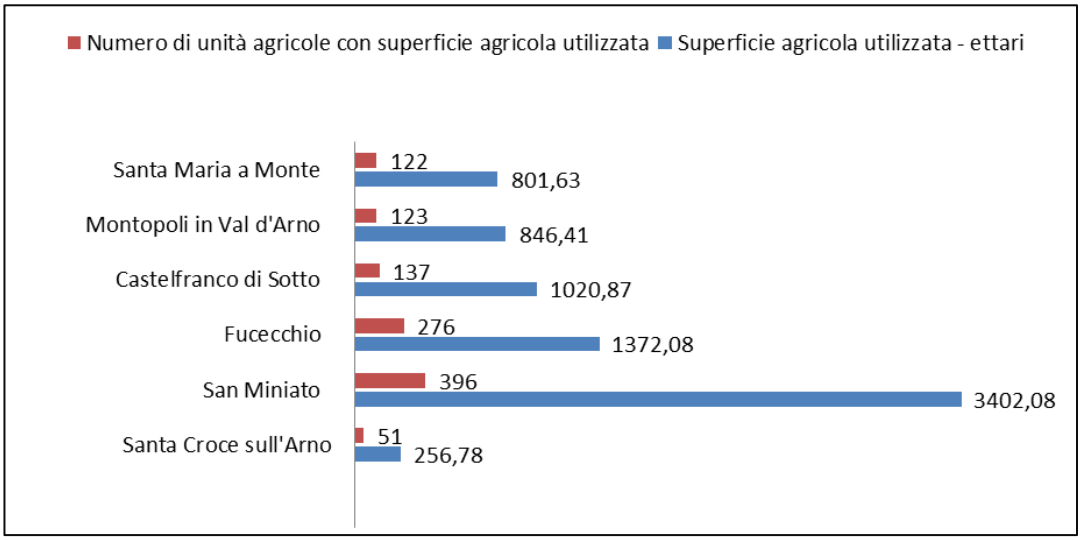
La lettura integrata dei dati sull'agricoltura locale permette di evidenziare il rapporto, spesso irrisolto, tra sviluppo industriale e permanenza delle matrici rurali storiche del territorio. In questa prospettiva, l'agricoltura locale assume non tanto il ruolo di settore contributore del PIL, quanto una più ampia funzione territoriale, paesaggistica e identitaria, strettamente connessa ai temi della sostenibilità, della qualità ambientale e della possibile diversificazione economica del sistema locale.

I dati relativi alla superficie agricola utilizzata (SAU) confermano il carattere fortemente urbanizzato e industrializzato di Santa Croce sull'Arno (v. Fig. 1.16).

[35] Senza un'azione pubblica strutturata (STU, PPP, finanza agevolata), la rigenerazione degli insediamenti dismessi (v. OS 1.5) resterà bloccata dalla struttura stessa del mercato.

[36] Il Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico (Simurg Ricerche, 2026) recita: «Nel decennio 2011-2021 Staffoli mostra un profilo demografico in controtendenza rispetto al Comune: la popolazione scende a 1.364 residenti (−4,6%), mentre Santa Croce cresce nel complesso (+3,9%) e la Toscana resta pressoché stabile (−0,2%). La dinamica è accompagnata da una contrazione della presenza straniera (dal 6,6% al 4,9%), ben al di sotto sia della media regionale (11,6%) sia, soprattutto, di quella comunale (23,1%). La minore componente migratoria – che altrove agisce da fattore di ringiovanimento – qui non riesce a compensare il naturale invecchiamento delle coorti: l'indice di vecchiaia sale da 155 a 219, avvicinandosi al valore toscano (234) e risultando nettamente più alto del dato comunale (~136). Ne deriva una struttura per età più sbilanciata verso le classi anziane e una domanda di servizi quotidiani orientata alla prossimità, alla salute e all'assistenza leggera».

Figura 1.16 - SAU e unità agricole confronto fra Comuni (2020)



(FONTE: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Con circa 257 ettari di SAU e appena 51 aziende agricole attive, il Comune presenta valori estremamente contenuti sia rispetto al quadro provinciale sia, soprattutto, rispetto agli altri Comuni del Sistema Locale del Lavoro. Il confronto territoriale evidenzia infatti uno squilibrio molto marcato: San Miniato dispone di oltre 3.400 ettari di superficie agricola utilizzata e quasi 400 aziende agricole; Fucecchio supera i 1.370 ettari (con 276 aziende agricole); Castelfranco di Sotto e Montopoli in Val d'Arno mantengono anch'essi una dimensione agricola significativamente più strutturata. Santa Croce sull'Arno è dunque il polo più densamente urbanizzato e industrialmente specializzato dell'intero sistema territoriale comprensoriale.

Tale configurazione è coerente con il processo storico di industrializzazione conciaria che ha progressivamente saturato il già esiguo territorio comunale, riducendo gli spazi destinati alle attività agricole e orientando l'economia locale quasi esclusivamente verso la manifattura. In questo senso, la limitata estensione della SAU costituisce anche un indicatore indiretto della forte pressione insediativa esercitata dal distretto industriale sul territorio comunale, già emersa nell'analisi relativa al consumo di suolo e alla densità produttiva.

Ciò nonostante, la permanenza di una componente agricola residuale mantiene un'importante funzione ambientale e paesaggistica. Proprio tali aree rappresentano oggi uno dei principali spazi potenziali di riequilibrio ecologico del territorio comunale, oltre che un possibile ambito strategico per politiche di valorizzazione rurale, forestale e agroambientale integrate con la rigenerazione territoriale.

Anche il comparto agrituristico appare estremamente ridotto rispetto ai territori limitrofi[37]. Nel 2019, Santa Croce sull'Arno registrava una sola azienda agrituristica autorizzata, attiva esclusivamente nell'alloggio e nelle attività complementari, senza servizi di ristorazione o degustazione. Il dato risulta

[37] Per l'analisi è stato considerato l'SLL di San Miniato, con l'esclusione di Santa Maria a Monte per assenza di dati su strutture agrituristiche.

ancor più significativo se si tiene conto della diffusione delle attività agrituristiche nei Comuni vicini: San Miniato contava 31 strutture autorizzate, Montopoli in Val d'Arno 11 e Fucecchio 7.

Tabella 1.12 - Aziende agrituristiche

Comune	Numero aziende agrituristiche autorizzate Alloggio	Numero aziende agrituristiche autorizzate Ristorazione	Numero aziende agrituristiche autorizzate Degustazione	Numero aziende agrituristiche autorizzate Altre attività diverse da alloggio ristorazione e degustazione	Numero aziende agrituristiche autorizzate Tutte le voci
Santa Croce sull'Arno	1	0	0	1	1
Castelfranco di Sotto	1	1	0	0	1
Fucecchio	7	3	1	4	7
Montopoli in Val d'Arno	11	2	2	5	11
San Miniato	29	13	10	15	31

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

La debolezza del comparto agrituristico locale non dipende soltanto dalla ridotta dimensione agricola del Comune, ma riflette anche una storica prevalenza della funzione industriale rispetto a quella rurale. Mentre altri territori del Valdarno inferiore hanno progressivamente integrato agricoltura, turismo lento, valorizzazione paesaggistica ed enogastronomia, Santa Croce sull'Arno è rimasta fortemente orientata alla produzione manifatturiera e alle economie della filiera conciaria.

In questa prospettiva, il dato segnala la limitata diversificazione economica del territorio e la storica subordinazione delle funzioni rurali rispetto alla centralità industriale del distretto. Al tempo stesso, proprio questa marginalità evidenzia uno spazio potenziale di sviluppo ancora largamente inesplorato, soprattutto nelle aree di Staffoli e delle Cerbaie, dove la valorizzazione integrata del patrimonio ambientale, agricolo e paesaggistico potrebbe contribuire a rafforzare la resilienza economica e territoriale del Comune.

1.5 Turismo

L'analisi della capacità ricettiva e dei flussi turistici evidenzia uno degli aspetti più significativi del modello territoriale santacrocese. Emerge la sostanziale marginalità della funzione turistica all'interno di un sistema economico fortemente polarizzato sulla manifattura conciaria. A differenza di altri Comuni del Valdarno inferiore - nei quali la componente rurale, paesaggistica e storico-culturale ha progressivamente alimentato forme di turismo diffuso - Santa Croce sull'Arno non ha, di fatto, un'offerta ricettiva ed ha un'incidenza turistica tra le più basse dell'intero contesto provinciale.

La lettura dei dati e la comparazione con gli altri Comuni dell'SLL (si vedano le Tabelle 1.13-1.16) permettono di cogliere un ulteriore elemento del "paradosso distrettuale" già emerso nei paragrafi precedenti: un territorio inserito in un'area toscana ad alta attrattività internazionale, economicamente

dinamico e collocato in posizione strategica tra Firenze e Pisa, che tuttavia non è riuscito a trasformare la propria forza produttiva in una corrispondente capacità di attrazione turistica, culturale e paesaggistica[38].

Tabella 1.13 - Capacità esercizi alberghieri a livello comunale

COMUNI	Capacità degli esercizi ricettivi per Esercizi alberghieri			Popolazione residente al 2024 (dati Istat)	Incidenza del numero dei posti letto sulla popolazione residente (Posti letto/Popolazione)*100
	N. esercizi	Posti letto	Camere		
Santa Croce sull'Arno	0	0	0	14.754	0,00
Castelfranco di Sotto	1	39	15	13.625	0,29
Fucecchio	4	136	70	22.869	0,59
Montopoli in Val d'Arno	1	52	24	11.235	0,46
Santa Maria a Monte	2	115	62	13.358	0,86
San Miniato	5	153	77	27.786	0,55
Provincia di Pisa	177	11.723	5.194	417.674	2,81
Toscana	2.712	186.956	83.687	3.660.530	5,11
Italia	32.943	2.283.546	1.091.230	58.971.230	3,87

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT e verifica mediante interrogazione di osservatore privilegiato locale)

Santa Croce sull'Arno non dispone di esercizi alberghieri[39] . Sono state rilevate soltanto tre strutture extra-alberghiere con un complessivo di circa 20 posti letto[40]. La capacità ricettiva attuale[41] sulla popolazione residente risulta pertanto irrisoria, collocandosi al livello più basso dell'intero Sistema Locale del Lavoro di San Miniato e ben al di sotto dei valori osservabili a scala provinciale, regionale e nazionale.

[38] Questa condizione appare ancor più stridente se si considera che Santa Croce sull'Arno, insieme con i Comuni di Castelfranco di Sotto, Montopoli in Val D'Arno, Santa Maria a Monte e San Miniato, è classificato dal punto di vita distrettuale come "Città d'arte Pisa" e, come tipo di località, "Città d'arte". Fra i Comuni dell'SLL anche Fucecchio, in provincia di Firenze e con una classificazione distrettuale "Altri Comuni Firenze" e una classificazione di località "Altri Comuni non altrimenti classificati".
[39] I dati ISTAT continuano a segnalare, al 2024, due esercizi alberghieri, con un totale di 26 camere e 38 posti letto. Pertanto, il dato nella Tabella è stato rettificato con rilevazione diretta.
[40] I dati ISTAT segnalano, al 2024, una struttura extra alberghiera con 3 posti letto. Pertanto, il dato nella Tabella è stato rettificato con rilevazione diretta.
[41] In passato, Santa Croce sull'Arno ha avuto strutture alberghiere. L'Hotel Cristallo, chiuso da molti anni, disponeva di 50/60 camere e di circa 100 posti letto. L'hotel San Carlo, chiuso intorno al 2019, disponeva di 14 camere e circa 21 posti letto.

Tabella 1.14 - Capacità esercizi extra-alberghieri a livello comunale

COMUNI	Capacità degli esercizi ricettivi per Movimento dei clienti - dati al 2024		Popolazione residente al 2024 (dati Istat)	Incidenza del numero dei posti letto sulla popolazione residente (Posti letto/Popolazione)*100
	Esercizi extra-alberghieri			
	N. esercizi	Posti letto		
Santa Croce sull'Arno	~3	~20	14.754	~0,14
Castelfranco di Sotto	16	177	13.625	1,30
Fucecchio	28	227	22.869	0,99
Montopoli in Val d'Arno	35	763	11.235	6,79
Santa Maria a Monte	13	81	13.358	0,61
San Miniato	76	898	27.786	3,23
Provincia di Pisa	1.717	33.243	417.674	7,96
Toscana	19.667	430.187	3.660.530	11,75
Italia	232.376	3.215.227	58.971.230	5,45

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT e verifica mediante interrogazione di osservatore privilegiato locale)

Il quadro si completa osservando l'offerta extra-alberghiera: Santa Croce sull'Arno dispone di tre sole strutture e di circa 20 posti letto complessivi, con un'incidenza praticamente trascurabile sulla popolazione residente (0,14%).

Il confronto con gli altri Comuni del Sistema Locale del lavoro mette in luce una marcata differenziazione interna all'SLL: San Miniato registra 76 strutture extra-alberghiere e quasi 900 posti letto, configurandosi come il principale polo turistico dell'area grazie alla combinazione tra patrimonio storico, paesaggio collinare, turismo rurale ed enogastronomia legata al tartufo bianco e alla Via Francigena. Anche Montopoli in Val d'Arno presenta una capacità ricettiva significativamente più sviluppata, non solo nel comparto extra-alberghiero ma anche in quello agrituristico. Anche Castelfranco di Sotto, Fucecchio e Santa Maria a Monte presentano una dotazione ricettiva superiore rispetto a Santa Croce sull'Arno che rappresenta, invece, il caso opposto: il Comune più industrialmente specializzato del comprensorio coincide anche con quello a più debole vocazione turistica. La forte concentrazione delle funzioni produttive, l'elevata densità urbanizzativa, il limitato patrimonio ricettivo e la storica subordinazione delle funzioni urbane e paesaggistiche rispetto alla manifattura hanno contribuito a ridurre la capacità attrattiva del territorio.

Le Tabelle 1.15 e 1.16 mostrano i dati su arrivi e presenze[42].

[42] Nelle statistiche ISTAT sul movimento turistico, la distinzione tra "residenti" e "non residenti" non riguarda la residenza nel Comune osservato, bensì la residenza anagrafica dei clienti rispetto al territorio nazionale. I "residenti" sono pertanto i clienti residenti in Italia, mentre i "non residenti" sono i clienti residenti all'estero. La rilevazione contabilizza gli arrivi (numero di clienti ospitati) e le presenze (numero di pernottamenti effettuati) nelle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere.

Tabella 1.15 - Confronto flusso di arrivi a livello comunale (2024)

	Arrivi								
	Totale esercizi			Esercizi alberghieri			Esercizi extra-alberghieri		
	Residenti	Non residenti	Totale	Residenti	Non residenti	Totale	Residenti	Non residenti	Totale
Orciano Pisano									
Santa Croce sull'Arno	95	18	113	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Castelfranco di Sotto	478	1.861	2.339	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Fucecchio	4.633	3.424	8.057	3.729	1.885	5.614	904	1.539	2.443
Montopoli in Val	3.558	4.997	8.555	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Santa Maria a Monte	1.590	457	2.047	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
San Miniato	13.409	13.690	27.099	6.708	5.445	12.153	6.701	8.245	14.946
PISA Totale	***481.868***	***817.128***	***1.298.996***	***304.871***	***437.963***	***742.834***	***176.997***	***379.165***	***556.162***

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

La marginalità turistica di Santa Croce sull'Arno emerge indirettamente anche dall'assenza di dati autonomi sui flussi turistici comunali nelle rilevazioni ISTAT. In tali rilevazioni, il Comune viene aggregato alla categoria residuale comprendente Orciano Pisano, circostanza che riflette la limitata consistenza dei movimenti turistici registrati.

Al contrario, i Comuni limitrofi mostrano dinamiche decisamente più strutturate. San Miniato registra oltre 27.000 arrivi e quasi 60.000 presenze annue, con una forte componente straniera e una permanenza media relativamente elevata, sostenuta dal turismo rurale, culturale ed enogastronomico.

Anche Fucecchio e Montopoli in Val d'Arno presentano valori sensibilmente superiori rispetto a Santa Croce sull'Arno, soprattutto nel comparto extra-alberghiero.

Tabella 1.16 - Flusso presenze a livello comunale (2024)

	Presenze								
	Totale esercizi			Esercizi alberghieri			Esercizi extra-alberghieri		
	Residenti	Non residenti	Totale	Residenti	Non residenti	Totale	Residenti	Non residenti	Totale
Orciano Pisano									
Santa Croce sull'Arno	1.051	302	1.353	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Castelfranco di Sotto	1.428	12.488	13.916	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Fucecchio	14.325	13.397	27.722	12.177	5.367	17.544	2.148	8.030	10.178
Montopoli in Val d'Arno	12.138	21.236	33.374	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Santa Maria a Monte	2.971	1.372	4.343	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
San Miniato	23.478	36.479	59.957	11.076	9.051	20.127	12.402	27.428	39.830
PISA Totale	***1.389.587***	***2.143.016***	***3.532.603***	***621.422***	***820.812***	***1.442.234***	***768.165***	***1.322.204***	***2.090.369***

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Il quadro territoriale evidenzia quindi una marcata asimmetria interna al Valdarno inferiore: mentre alcuni Comuni hanno progressivamente integrato agricoltura, paesaggio, ospitalità diffusa e valorizzazione identitaria in strategie di sviluppo turistico territoriale, Santa Croce sull'Arno è rimasta prevalentemente ancorata alla monocultura industriale conciaria.

Il dato turistico assume un significato che supera la semplice dimensione quantitativa. Esso rappresenta infatti una delle manifestazioni più evidenti della storica separazione tra produzione economica e valorizzazione territoriale che caratterizza il modello santacrocese. Il distretto conciario costituisce una delle principali eccellenze manifatturiere europee nel settore della pelle e del lusso, ma tale centralità produttiva non si è tradotta in una corrispondente capacità di costruzione dell'immagine territoriale,

dell'ospitalità e della fruizione culturale del paesaggio - dinamica che sarà analizzata sistematicamente nella sintesi conclusiva (par. 1.7).

In questo senso, la debolezza della funzione turistica non costituisce soltanto un limite economico, ma riflette una più ampia difficoltà storica del territorio nel convertire il capitale industriale accumulato in qualità urbana, attrattività territoriale e diversificazione funzionale. Proprio per questo, i temi della rigenerazione urbana, della riconnessione con il fiume, della valorizzazione delle Cerbaie e del recupero del patrimonio industriale dismesso assumono un ruolo strategico nel percorso di sviluppo locale intrapreso dal Comune.

Il Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico (Simurg Ricerche, 2026) affronta il tema della domanda turistica locale descrivendo i flussi turistici[43] che interessano Santa Croce come contenuti e volatili, dominati dagli italiani e fortemente legati a mobilità funzionale (lavoro, filiera conciaria, reti familiari) più che al turismo come generalmente inteso. La permanenza media oscilla su valori tipici delle trasferte brevi (2-3 giorni) con eccezioni legate a soggiorni quasi-residenziali (cantieri, missioni d'impresa). Una possibile declinazione potrebbe essere quello di un turismo d'impresa e della memoria del lavoro, che punti su micro-eventi calendarizzati, pacchetti di mezza giornata con i poli vicini (San Miniato, Valdarno), ricettività piccola ma qualificata e ristorazione identitaria, piuttosto che su una crescita quantitativa indistinta dei flussi[44].

1.6 Dinamiche sociali

L'analisi delle dinamiche sociali si articola in quattro sezioni complementari. In particolare:

- la prima (par. 1.6.1) esamina l'Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale (IVSM), strumento sintetico che restituisce il grado di esposizione del territorio a condizioni di fragilità socioeconomica;
- la seconda (par. 1.6.2) analizza i livelli di istruzione della popolazione, letti in relazione al modello produttivo distrettuale;
- la terza (par. 1.6.3) descrive la struttura della spesa per i servizi sociali, con particolare attenzione al progetto del "Polo Intergenerazionale TANÈ" come espressione di un *welfare* locale in fase di trasformazione;
- la quarta (par. 1.6.4) analizza le dinamiche del mercato immobiliare (residenziale e produttivo) come presupposto strategico dei processi rigenerativi.

[43] Nello studio (Simurg Ricerche, 2026) i dati relativi al 2024 sono di 1.131 presenze e 94 arrivi con una permanenza media di 12 giorni. Questo dato conferma la natura dei movimenti turistici inquadrando l'esiguo fenomeno turistico nell'alveo degli spostamenti per motivi di lavoro. Anche negli anni precedenti, quando i valori di arrivi e presenze erano più alti (probabilmente per la presenza di strutture alberghiere attive) la natura dei movimenti era la stessa. La diminuzione della capacità ricettiva ha determinato un "dirottamento" di questi flussi verso località limitrofe.

[44] Questa indicazione è coerente con l'approccio della Piattaforma: OS 2.1 (Museo del cuoio) e OS 1.4 (ricettività agrituristica a Staffoli) puntano esattamente su questo profilo di domanda selettiva.

1.6.1 Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale

L'Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale (IVSM) costituisce uno strumento sintetico elaborato dall'ISTAT per misurare il grado di esposizione dei territori a condizioni di fragilità socioeconomica e abitativa attraverso la combinazione di sette indicatori elementari relativi alle strutture familiari, alle condizioni economiche, al mercato del lavoro e al disagio abitativo. L'indice, costruito mediante metodologia AMPI (*Adjusted Mazziotta-Pareto Index*), assume valore medio nazionale pari a 100. I valori superiori a 100 indicano una vulnerabilità relativamente più elevata rispetto alla media italiana, mentre valori inferiori segnalano condizioni relativamente meno critiche[45]. La Tabella 1.17 mostra l'IVSM con riferimento a Santa Croce sull'Arno.

Tabella 1.17 - Indice di vulnerabilità sociale e materiale - Santa Croce sull'Arno

Vulnerabilità Sociale e Materiale									
Comune (anno rif. dati)	Indice di vulnerabilità sociale e materiale (2011)	Indice di vulnerabilità sociale e materiale (Istat 2022)	Indice di vecchiaia (2022)	Incidenza di alloggi impropri (2011)	Incidenza delle famiglie numerose (2011)	Incidenza delle famiglie con potenziale disagio economico (2011)	Incidenza popolazione in condizione di affollamento (2011)	Incidenza di giovani fuori dal mercato del lavoro e dalla formazione (2011)	Incidenza di famiglie in disagio di assistenza (2011)
Santa Croce sull'Arno	100.3	102,51	135,8	0.1	2.3	2.2	2.3	12.8	3.3
Pisa (città)	***99.1***	***99,25***	***239,3***	***0.4***	***1,00***	***1.4***	***1.4***	***9.4***	***3.7***
Regione Toscana	***99.0***	**x**	***219,9***	***0.2***	***1.4***	***1.4***	***1.2***	***9.2***	***3.7***
Italia	***99.3***	**x**	***187,6***	***0.2***	***1.4***	***2.7***	***1.5***	***12.3***	***3,0***

(Fonte: nostra elaborazione su dati 8milaCensus-Istat)

Nel caso di specie, il valore dell'IVSM passa da 100,3 nel 2011 a 102,51 nel 2022, collocandosi lievemente al di sopra del valore nazionale e dei valori registrati nel Comune di Pisa (99,25). Il dato evidenzia una situazione di vulnerabilità moderata, ma con andamento in crescita.

L'analisi dei singoli indicatori permette di leggere con maggiore precisione la natura di tale vulnerabilità. Da un lato, il Comune presenta alcuni indici, come l'incidenza degli alloggi impropri (0,1), lievemente migliori di quelli regionali e nazionali. Considerazioni diverse, invece, riguardano l'incidenza delle famiglie numerose (2,3 contro 1,4 regionale e nazionale), l'incidenza delle famiglie con potenziale disagio economico (2,2 contro 1,4 regionale), l'incidenza della popolazione in condizione di affollamento (2,3 contro 1,2 regionale e 1,5 nazionale). Meno allarmante è l'incidenza di famiglie in disagio di assistenza (3,3 contro 3,7 regionale e 3 nazionale). Dall'altro lato, invece, emergono fragilità riconducibili soprattutto alla dimensione socioeconomica e generazionale. Particolarmente significativo è il dato relativo ai NEET, ossia ai giovani fuori dal mercato del lavoro e dai percorsi formativi (12,8 contro 9,2 regionale). Tale indicatore assume un rilievo specifico in un territorio caratterizzato da una forte specializzazione produttiva *labour-intensive*, storicamente fondata sull'assorbimento precoce della forza lavoro nel distretto conciario. Nei distretti industriali maturi, la stabilità occupazionale garantita dalla manifattura specializzata può produrre, nel lungo periodo, effetti ambivalenti sul capitale umano locale,

[45] https://ottomilacensus.istat.it/fileadmin/download/Indice_di_vulnerabilit%C3%A0_sociale_e_materiale.pdf.

disincentivando la prosecuzione dei percorsi formativi avanzati e consolidando modelli di inserimento lavorativo relativamente precoci. In questo senso, la vulnerabilità non coincide necessariamente con esclusione sociale conclamata, ma può manifestarsi anche come minore capacità del territorio di produrre mobilità sociale, innovazione e qualificazione professionale diffusa.

L'indice di vecchiaia (135,8) è significativamente inferiore rispetto al Comune di Pisa (239,3) e alla Toscana (219,09), ma più in linea rispetto al dato nazionale (187,6), il che conferma l'inserimento del territorio nella tendenza nazionale di transizione demografica e progressivo invecchiamento della popolazione. Tuttavia, come emerso nei paragrafi precedenti, la presenza di una consistente componente migratoria giovane contribuisce ancora oggi a contenere gli effetti più intensi dell'inverno demografico, mantenendo il sistema locale in una condizione relativamente più dinamica rispetto ai livelli sovraordinati.

Nel complesso, il quadro degli indicatori IVSM restituisce l'immagine di una vulnerabilità "ibrida", diversa sia da quella tipica delle aree urbane marginali sia da quella delle aree interne in declino demografico. A Santa Croce sull'Arno, la vulnerabilità si manifesta come tensione tra elevata capacità produttiva e parziale difficoltà di redistribuzione territoriale del benessere generato dal distretto. Il territorio mantiene infatti una forte capacità occupazionale e manifatturiera, ma presenta al contempo segnali di vulnerabilità sociale legati alla qualità del capitale umano, alla dipendenza strutturale dal sistema conciario e alla difficoltà di tradurre la ricchezza economica prodotta in piena coesione territoriale, qualità urbana e rafforzamento delle opportunità sociali diffuse.

In questa prospettiva, l'IVSM assume il rilievo di strumento interpretativo delle contraddizioni interne del modello distrettuale locale: un sistema economicamente competitivo e internazionalizzato che continua tuttavia a presentare fragilità sociali latenti, riconducibili alla struttura storica dello sviluppo industriale del territorio.

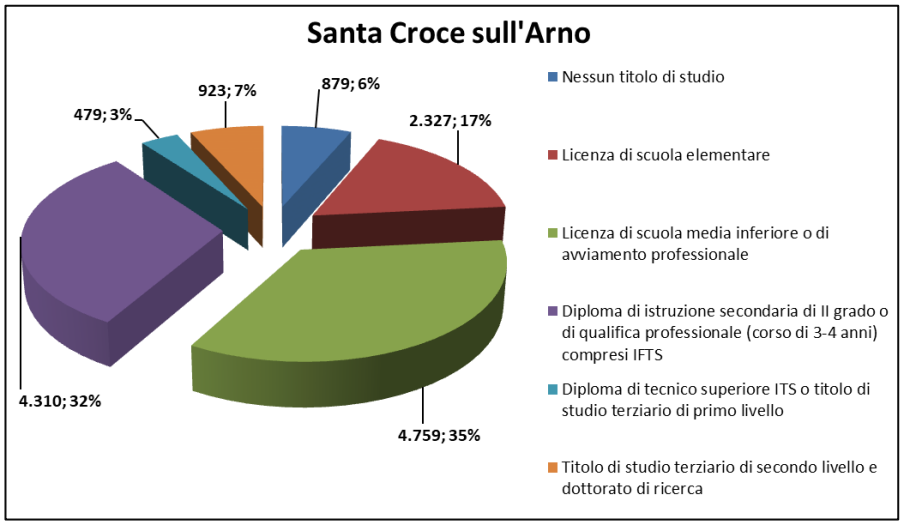
1.6.2 Livelli di istruzione

La distribuzione della popolazione residente di 9 anni e più per grado di istruzione (Fig. 1.17) evidenzia una struttura formativa fortemente polarizzata sui livelli medio-bassi di istruzione, coerentemente con la traiettoria storica di sviluppo manifatturiero del territorio. La componente quantitativamente prevalente è costituita dai residenti in possesso della sola licenza di scuola media inferiore o di qualifiche professionali brevi (4.759 unità), seguita dai diplomati della scuola secondaria di secondo grado (4.310 unità). Più contenuta risulta invece la quota di popolazione con istruzione terziaria (923 unità), che rappresenta la componente meno consistente fra chi ha un titolo di studio.

Particolarmente significativa appare anche la presenza di soggetti privi di titolo di studio (879) o in possesso della sola licenza elementare (2.327), per complessive 3.206 unità, elemento che contribuisce a delineare un profilo formativo mediamente inferiore rispetto agli *standard* tipici delle aree urbane terziarizzate. Questa configurazione riflette la storica specializzazione *labour-intensive* del distretto

conciario, caratterizzato per decenni da una forte domanda di lavoro manifatturiero e tecnico-operativo più che da occupazioni ad alta qualificazione accademica. Si veda la Figura 1.17.

Figura 1.17 - Livelli di istruzione sulla popolazione totale dati comunali - Santa Croce sull'Arno (2024)



(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Si nota la relativa debolezza della componente universitaria come possibile esito storico di un modello economico-produttivo fondato sulla trasmissione pratica delle competenze, sull'apprendimento informale e sull'assorbimento precoce della forza lavoro all'interno della filiera produttiva. Tale configurazione, se da un lato ha favorito la competitività industriale del distretto, dall'altro pone oggi rilevanti sfide in termini di innovazione tecnologica, transizione ecologica e capacità di adattamento ai nuovi paradigmi produttivi ad alta intensità di conoscenza.

Il confronto con la provincia di Pisa evidenzia con maggiore chiarezza la specificità del profilo di Santa Croce sull'Arno (Tab. 1.18). Pur condividendo con il contesto provinciale una prevalenza dei livelli di istruzione medio-bassi, il Comune presenta un'incidenza relativamente più elevata della popolazione con bassi titoli di studio e, parallelamente, una minore presenza di laureati e soggetti con istruzione terziaria avanzata.

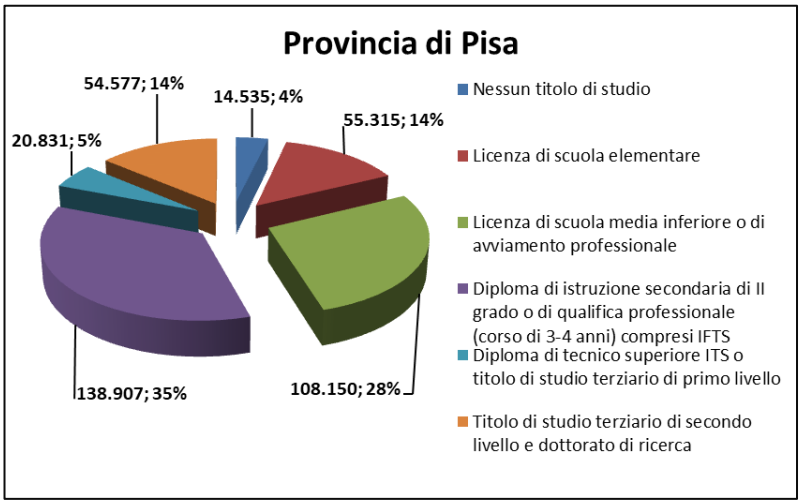
Tabella 1.18 - Confronto sovracomunale livelli di istruzione (2024)

	Nessun titolo di studio	Licenza di scuola elementare	Licenza di scuola media inferiore o di avviamento professionale	Diploma di istruzione secondaria di II grado o di qualifica professionale (corso di 3-4 anni) compresi IFTS	Diploma di tecnico superiore ITS o titolo di studio terziario di primo livello	Titolo di studio terziario di secondo livello e dottorato di ricerca	Totale
Italia	2.144.338	7.283.459	15.776.225	20.629.459	2.656.549	6.625.484	55.115.514
Toscana	124.841	479.393	1.004.154	1.242.297	170.280	421.078	3.442.043
Pisa	14.535	55.315	108.150	138.907	20.831	54.577	392.315
Santa Croce sull'Arno	879	2.327	4.759	4.310	479	923	13.677

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

La provincia di Pisa beneficia della presenza di poli universitari, funzioni amministrative superiori e attività terziarie avanzate concentrate nel capoluogo, fattori che contribuiscono ad innalzare il livello medio di istruzione della popolazione residente.

Figura 1.18 - Livelli di istruzione sulla popolazione totale dati provinciali - Provincia d Pisa (2024)



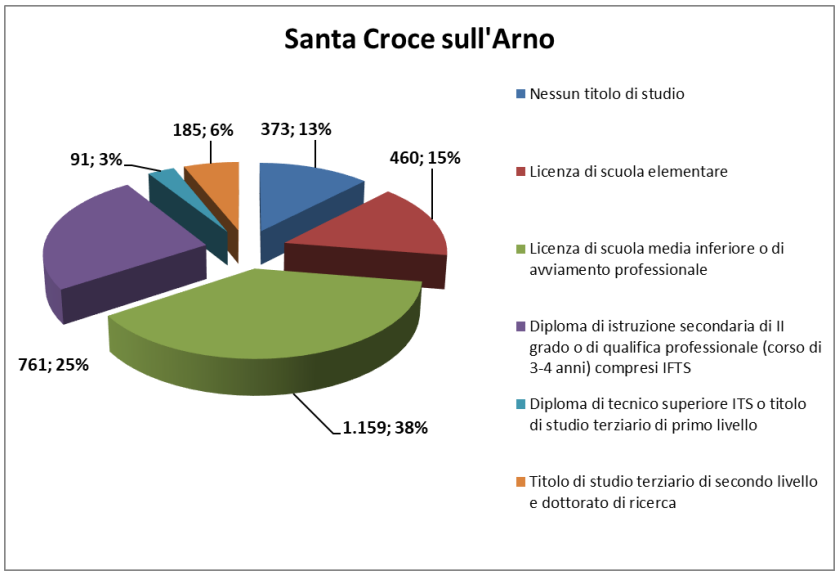
(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Santa Croce sull'Arno, pur facendo parte di una provincia con una ricca offerta di formazione superiore, appare imbrigliata dalla estrema specializzazione produttiva distrettuale, nella quale il mercato del lavoro continua ad assorbire quote rilevanti di forza lavoro con qualificazioni tecnico-operative e percorsi scolastici non universitari.

Nei sistemi distrettuali manifatturieri maturi, soprattutto laddove permane una forte intensità produttiva *labour-intensive*, la domanda di competenze tende storicamente a privilegiare professionalità intermedie o specializzazioni pratiche, riducendo l'incentivo locale alla prosecuzione dei percorsi universitari. Tale elemento costituisce uno degli aspetti centrali delle trasformazioni contemporanee dei distretti industriali italiani, chiamati oggi a conciliare la tradizionale competitività manifatturiera con processi di innovazione, digitalizzazione e incremento del contenuto cognitivo delle produzioni. I dati devono quindi essere letti tenendo conto della stretta correlazione fra modello produttivo locale e composizione del capitale umano residente.

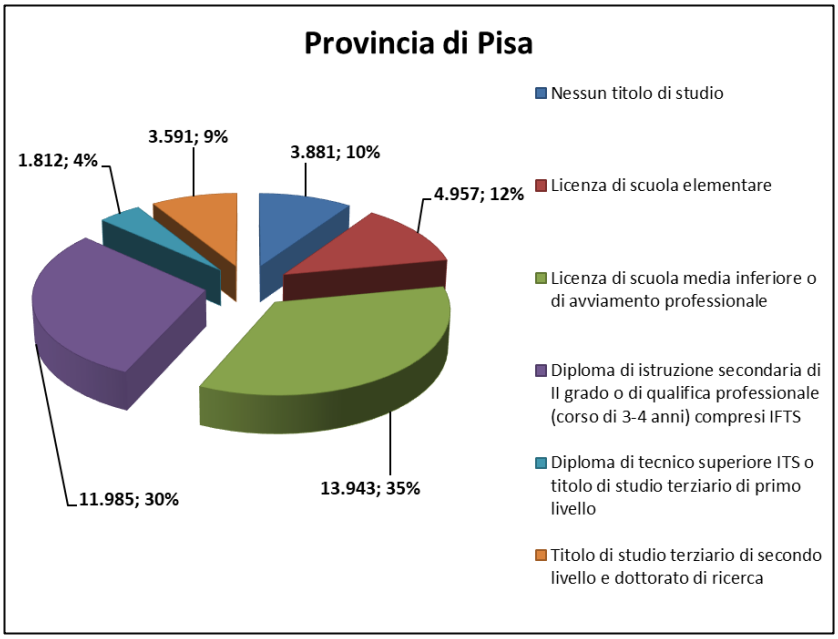
Per quanto riguarda la componente straniera della popolazione, un dato significativo è quello dell'incidenza che questa componente determina nella fascia più bassa della distribuzione totale. Gli stranieri costituiscono il 23,1% della popolazione e il 28% nella classe "nessun titolo di studio e licenza elementare". Nella classe della sola licenza media, la loro incidenza è invece del 38%, sostanzialmente in linea con il peso demografico, segnalando una coerenza, anche in questo caso, con l'offerta di lavoro a bassa specializzazione.

Figura 1.19 - Livelli di istruzione sulla popolazione straniera dati comunali - Santa Croce sull'Arno (2024)



(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Figura 1.20 - Livelli di istruzione sulla popolazione straniera dati provinciali (2024)



(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Occorre cautamente considerare che le quote delle voci "nessun titolo" e "Licenza di scuola elementare" tra gli stranieri non corrispondono necessariamente a vera assenza di istruzione o basso livello di istruzione, poiché talora, titoli conseguiti in sistemi scolastici non equiparati al sistema italiano, non vengono riconosciuti. Il Rapporto "Il distretto industriale di Santa Croce sull'Arno" (IRPET, 2018, pp. 14-15) documentava per l'SLL come la quasi totalità dei contratti attivati dalla comunità senegalese (la più numerosa a Santa Croce) fosse concentrata nelle fasi produttive meno qualificate del ciclo conciario

(scarnatura, spaccatura), in un sistema in cui la selezione della forza lavoro immigrata avviene prevalentemente per via informale e relazionale, non su base titolare.

Anche ipotizzando l'assenza della componente straniera, il profilo di Santa Croce resterebbe critico sotto il profilo dei livelli di istruzione. La quota di laureati tra i soli residenti italiani del Comune sarebbe del 6,9%, meno della metà di quella provinciale (13,9%). Il basso livello di istruzione formale è dunque prima di tutto un portato della storia industriale del distretto (che per decenni ha selezionato e trattenuto forza lavoro con percorsi scolastici brevi) ed è semmai accentuato dalla presenza straniera.

1.6.3 I servizi sociali

L'analisi della tipologia di servizi sociali e di utenti destinatari (banca dati EsploraDati - Sezione Spese e servizi sociali) evidenzia una struttura articolata di interventi riconducibili alle principali aree di utenza (famiglie e minori, disabilità, anziani, povertà ed esclusione sociale, immigrazione e marginalità estrema). In tale quadro (v. Tabelle 1.19-1.23), la lettura degli interventi deve essere necessariamente contestualizzata rispetto alle modalità di rilevazione[46].

[46] Nelle Tabelle, il numero di utenti è riferito ai beneficiari effettivi nell'anno di osservazione e non è disponibile qualora la consistenza sia inferiore a tre unità, in ottemperanza alle disposizioni in materia di tutela della riservatezza, mentre le celle contrassegnate da ".." indicano dati non disponibili o non rilevati e le voci "ss" segnalano valori secretati per motivi di disclosure statistica.
In fase di trattamento dei dati, si è proceduto a escludere le righe caratterizzate esclusivamente da valori pari a zero su tutte le aree di utenza. Tale scelta, di natura metodologica e non sostanziale, è stata adottata al fine di migliorare la leggibilità complessiva della rappresentazione, riducendo il rumore informativo legato a servizi formalmente censiti ma privi di erogazione nel periodo di riferimento. È tuttavia opportuno precisare che tali tipologie di intervento restano parte integrante del catalogo potenziale dei servizi attivabili e possono assumere rilevanza in ottica comparativa o temporale.
Le tipologie escluse per assenza totale di beneficiari risultano essere: Servizio di mediazione familiare - Centri anti violenza - Attività di sostegno alla genitorialità - Telesoccorso e teleassistenza - Mensa - Distribuzione beni di prima necessità - Servizi per l'igiene personale - Pronto intervento sociale (unità di strada, ecc.) - Pronto intervento per persone senza dimora - Servizi di mediazione sociale - Inserimento lavorativo per persone con disagio mentale - Inserimento lavorativo per persone senza dimora - Altre attività socio-educative e di inserimento lavorativo - Contributi per cure o prestazioni sanitarie - Contributi per servizio trasporto - Contributi per l'inserimento lavorativo - Contributi e integrazioni a retta per servizi integrativi o innovativi per la prima infanzia - Contributi e integrazioni a retta per altre prestazioni semi-residenziali - Contributi economici per i servizi scolastici - Contributi erogati a titolo di prestito (prestiti d'onore) - Contributi per il disagio mentale - Contributi per persone senza dimora - Spese funerarie per cittadini a basso reddito - Centri diurni - Ludoteche / laboratori - Centri per le famiglie - Centri diurni per persone con disagio mentale - Centri diurni per persone senza dimora - Altri centri e strutture a ciclo diurno - Case rifugio per vittime di violenza di genere - Strutture di accoglienza per persone senza dimora - Centri estivi o invernali (con pernottamento) - Area attrezzata per Rom, Sinti e Caminanti - Altri centri e strutture residenziali.

Tabella 1.19 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 1 (2022)

Area di utenza / Servizio o intervento	Servizio sociale professionale	Intermediazione abitativa / assegnazione alloggi	Servizio per l'affidamento familiare	Servizio per l'adozione minori	Altre attività di servizio sociale professionale	Interventi per l'integrazione sociale dei soggetti deboli o a rischio	Attività ricreative, sociali, culturali
Famiglia e minori	419	ss	6	3	5	0	0
Disabili	166	..	0	..	..	ss	0
Dipendenze	0	..	..	..	..	0	0
Anziani (65 anni e più)	405	0	0	..	5	0	55
Immigrati, Rom, Sinti e Caminanti	0	0	..	..	0	111	0
Povertà, disagio adulti e senza dimora	189	3	0	..	5	0	ss
Multiutenza	..	..	..	..	..	..	..

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Tabella 1.20 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 2 (2022)

Area di utenza / Servizio o intervento	Servizio di mediazione culturale	Servizio di residenza anagrafica per persone senza dimora	Altre attività di integrazione sociale	Sostegno socio-educativo scolastico	Sostegno socio-educativo territoriale o domiciliare	Sostegno all'inserimento lavorativo	Assistenza domiciliare socio-assistenziale
Famiglia e minori	..	..	0	0	28	8	ss
Disabili	..	..	0	8	7	13	6
Dipendenze	..	..	0	..	0	0	0
Anziani (65 anni e più)	..	..	0	..	..	..	11
Immigrati, Rom, Sinti e Caminanti	626	..	4	..	..	0	0
Povertà, disagio adulti e senza dimora	..	24	0	..	..	19	7
Multiutenza	..	..	..	..	..	..	..

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Tabella 1.21 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 3 (2022)

Area di utenza / Servizio o intervento	Assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari	Voucher, assegno di cura, buono socio-sanitario	Distribuzione pasti e/o lavanderia a domicilio	Servizi di prossimità (buonvicinato)	Altri interventi di assistenza domiciliare	Trasporto sociale	Segretariato sociale / porta unitaria per l'accesso ai servizi
Famiglia e minori	..	0	4	..	5	..	..
Disabili	5	0	ss	3	0	12	..
Dipendenze	..	0	0	0	0	..	..
Anziani (65 anni e più)	62	28	ss	3	0	26	..
Immigrati, Rom, Sinti e Caminanti	..	0	0	..	0	..	..
Povertà, disagio adulti e senza dimora	5	0	0	..	ss	0	..
Multiutenza	..	..	..	..	..	..	255

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Tabella 1.22 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 4 (2022)

Area di utenza / Servizio o intervento	Contributi per servizi alla persona	Contributi per l'affido familiare	Contributi e integrazioni a retta per centri diurni	Contributi e integrazioni a retta per nidi	Contributi e integrazioni a retta per strutture residenziali	Buoni spesa o buoni pasto	Contributi per alloggio
Famiglia e minori	..	6	..	6	11	..	26
Disabili	15	0	17	..	5	ss	8
Dipendenze	0	..	0	..	0	0	0
Anziani (65 anni e più)	48	0	3	..	32	ss	16
Immigrati, Rom, Sinti e Caminanti	..	..	..	..	0	0	75
Povertà, disagio adulti e senza dimora	0	0	0	..	6	4	3
Multiutenza	..	..	..	..	..	..	..

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Tabella 1.23 - Spesa per servizi sociali a livello comunale - parte 5 (2022)

Area di utenza / Servizio o intervento	Contributi a integrazione del reddito familiare	Altri contributi economici	Nidi e sezioni primavera	Servizi integrativi per la prima infanzia	Centri diurni estivi	Centri di aggregazione / sociali	Strutture residenziali	Dormitori per persone senza dimora
Famiglia e minori	32	3	72	11	250	500	0	..
Disabili	6	0	..	..	0	..	0	..
Dipendenze	0	0	..	..	..	..	0	..
Anziani (65 anni e più)	9	0	..	..	..	0	25	..
Immigrati, Rom, Sinti e Caminanti	0	0	..	..	..	..	0	..
Povertà, disagio adulti e senza dimora	24	0	..	..	..	..	0	11
Multiutenza	..	..	..	..	..	..	..	..

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT)

Nel complesso, la distribuzione dei beneficiari mostra una concentrazione significativa su alcuni assi di intervento ad alta intensità sociale - in particolare mediazione culturale, sostegno economico, presa in carico professionale e servizi di aggregazione - delineando un modello di *welfare* locale fortemente orientato alla gestione della vulnerabilità sociale diffusa e delle fragilità multi-dimensionali.

La distribuzione degli utenti evidenzia una marcata concentrazione degli interventi su alcune funzioni caratteristiche del *welfare* locale. In particolare, risultano prevalenti i servizi di mediazione culturale (626 utenti nell'area immigrati, Rom, Sinti e Caminanti), i servizi di aggregazione per minori (centri di aggregazione e centri estivi), nonché gli interventi di presa in carico professionale e segretariato sociale.

Si osserva inoltre una significativa presenza di interventi economici e di sostegno al reddito (contributi per alloggio, integrazione del reddito familiare, contributi per servizi alla persona), che confermano una funzione del sistema sociale fortemente orientata alla compensazione delle fragilità economiche più che all'erogazione di servizi strutturati continuativi.

Per contro, risultano non attivati - o non rilevati nel periodo - alcuni servizi ad alta intensità relazionale e specialistica (ad esempio mediazione familiare, pronto intervento sociale, centri diurni specialistici e servizi di emergenza abitativa).

Nel complesso, il sistema appare caratterizzato da una prevalenza di interventi "di accesso e supporto" rispetto a servizi di seconda soglia o ad alta specializzazione, configurando un modello di *welfare* locale prevalentemente reattivo e redistributivo.

Rispetto all'attuale assetto, il Comune di Santa Croce sull'Arno sta iniziando un percorso di rielaborazione dei servizi sociali con particolare riferimento alla loro integrazione in chiave intergenerazionale. Tale prospettiva è pienamente espressa dal progetto del "Polo Intergenerazionale TANÈ da 0 a 100", elaborato dai Servizi Sociali del Comune nel 2026. Il Polo non è una sommatoria di strutture/servizi, ma un organismo funzionale unico che integra i Nidi d'infanzia comunali (Petuzzino, 60 posti; Arrì Arrò, 18 posti), il nuovo Nido PNRR ex Maricò (30 posti aggiuntivi, +38% della capacità complessiva), il Centro Infanzia Adolescenza e Famiglie CIAF Maricò, la RSA Meacci e il nuovo Centro

Diurno Integrato, in un *continuum* assistenziale e educativo che accompagna il cittadino dalla nascita alla terza età. Il Polo si colloca fisicamente e simbolicamente[47] lungo l'asse del lungarno e punta all'integrazione intergenerazionale tra la prima infanzia e la popolazione anziana come pratica quotidiana e non come adempimento formale. Il progetto si innesta in un sistema di *welfare* già attivo nella presa in carico strutturata delle fasce più fragili della popolazione, e che si propone di evolvere da una logica di prestazione a una logica di sistema generativo[48].

1.6.4 Pressione abitativa e rigenerazione: il mercato immobiliare come chiave strategica

A proposito del mercato immobiliare, secondo i dati elaborati nel Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025, par. 4.2), al 2021, il Comune contava 6.494 abitazioni, di cui 5.650 occupate e 844 non occupate (13% del totale). La quota di abitazioni in affitto era pari al 22,5% delle abitazioni occupate. Si tratta di un valore nettamente superiore rispetto a quelli dei Comuni contermini (Castelfranco di Sotto 18,4%, Fucecchio 17,2%, San Miniato 11,4%) e alla media provinciale (16,1%). La dimensione media del nucleo familiare si è ridotta da 2,74 componenti nel 2001 a 2,51 nel 2023, generando una crescita della domanda di alloggi più piccoli. Il saldo tra pendolari in entrata (6.103) e in uscita (3.016) è strutturalmente positivo. Esiste dunque un divario tra domanda e offerta abitativa che il solo mercato residenziale tradizionale non riesce a soddisfare.

Questa pressione abitativa latente ha una duplice rilevanza strategica. Da un lato, essa costituisce una domanda reale e strutturale, originata dalla composizione demografica e dalla attrattività del distretto. A tale domanda, la rigenerazione degli spazi dismessi nella Città dell'Abitare (v. Di Piazza F., 2025) può offrire una risposta efficace, poiché tale prospettiva integra qualità urbana e sviluppo economico. Dall'altro lato, la presenza di 844 abitazioni non occupate (13% dello *stock*) segnala un potenziale di riutilizzo del patrimonio edilizio esistente che la Piattaforma intende attivare attraverso la rigenerazione del centro storico[49], la rigenerazione degli insediamenti produttivi dismessi[50] e la diversificazione dell'offerta verso la residenza temporanea e la ricettività leggera, coerentemente con il profilo del turismo d'impresa già emerso dall'analisi dei flussi turistici (par. 1.5).

1.7 Sintesi conclusiva: il paradosso del territorio

Quanto rappresentato nei paragrafi precedenti disegna il profilo di un territorio complesso e, per certi versi, contraddittorio. Santa Croce sull'Arno non è né un territorio fragile né un territorio forte nel senso ordinario dei termini. Santa Croce produce eccellenza per i mercati del lusso internazionali, ma la comunità vive in spazi che non rispecchiano l'eccellenza.

[47] Il progetto parla espressamente di «geografia della cura».
[48] Il Polo TANÈ costituisce una risposta al Fabbisogno FB.07 (Coesione sociale e integrazione delle comunità) e costituisce il progetto esemplare di riferimento per l'OS 1.3 della Piattaforma Programmatica.
[49] V. infra OS 1.2
[50] V. infra OS 1.5

Un distretto che attrae lavoratori da tutto il comprensorio, con un indice di attrazione lavorativa pari a 2,02 e un tasso di occupazione tra i più alti della Toscana, non è riuscito a trasformare questa capacità produttiva in qualità urbana, in presidio del territorio, in coesione sociale duratura (cfr. par. 1.3.1-1.3.2).

Il consumo di suolo al 30,31% è il più alto della provincia (cinque volte la media regionale), il che dimostra la velocità e l'intensità con cui il distretto si è espanso, lasciando sul campo 32 ambiti di degrado urbano per circa 182.000 m² di insediamenti dismessi (Di Piazza F., 2025) che oggi frammentano il tessuto della città. Il centro storico si è svuotato mentre la ricchezza defluiva verso altri luoghi e altri mercati. Il fiume Arno, asse storico della vocazione produttiva del territorio, è diventato inaccessibile, invisibile ai visitatori, escluso dal quotidiano dei residenti. Staffoli e le Cerbaie sono ai margini del sistema. La struttura demografica, eccezionalmente giovane grazie alle comunità immigrate integrate da generazioni nel distretto, nasconde sotto la sua vitalità una fragilità del capitale umano formale (v. par. 1.6.2) che oggi è tra le più marcate della provincia.

La classificazione ISTAT del Sistema Locale del Lavoro di San Miniato come sistema ad «imprenditorialità culturale» è, in questo senso, rivelatrice e sancisce ufficialmente il paradosso. Il distretto conosce la bellezza, la produce, la esporta, la consegna alle vetrine di Parigi, Milano e Tokyo, ma non la restituisce al territorio che la genera e che continua, nonostante tutto, a ispirarla. La marginalità turistica di Santa Croce non è un dato accidentale: è la conseguenza diretta di questa separazione strutturale tra eccellenza produttiva e qualità del territorio vissuto.

Il quadro del paradosso trova una conferma puntuale e documentata nel Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico (Simurg Ricerche, 2026). La rilevazione diretta porta a porta ha censito 108 unità nel centro storico: di queste, sole 32 risultano attive (29,6%) mentre 76 sono fondi chiusi (70,4%). Corso Giuseppe Mazzini (asse principale) registra 41 fondi chiusi su 52 unità totali (78,8%), mentre la Via Fratelli Rosselli (altra importante via del centro storico) è interamente priva di attività attive. Sul piano demografico, il centro storico ospita il 51,9% di popolazione straniera contro il 21,3% del resto del Comune, con un indice di vecchiaia di 72,1 contro 171,8 [Simurg Ricerche, 2026, p. 22). Il centro storico è demograficamente giovane, ma fragile dal punto di vista sociale anche per il suo declino commerciale e per il pericolo di un deterioramento progressivo del patrimonio edilizio[51].

Il *frame* teorico della Piattaforma Programmatica (v. supra) legge questa complessiva condizione come una «frattura tra valore economico e valore territoriale»: l'eccellenza produttiva non si traduce automaticamente in qualità visibile del paesaggio urbano, del centro storico o degli spazi condivisi. Santa Croce sull'Arno è un caso paradigmatico di questo scarto: è un territorio che, secondo la prospettiva dello sviluppo *place-based*, non ha trasformato la quantità delle sue risorse nella qualità delle interazioni tra istituzioni, attori economici e comunità. La bellezza è rimasta intrappolata nel circuito della produzione. Restituirla al territorio una condizione fondamentale per lo sviluppo locale.

[51] Questi dati descrivono una parte del meccanismo rappresentato nell'analisi dinamica sviluppata nel Capitolo 3.

2. ANALISI SWOT E FABBISOGNI

Il capitolo sviluppa la fase diagnostica della Piattaforma Programmatica attraverso tre passaggi analitici in sequenza logica:

- l'analisi SWOT, che restituisce un'interfaccia sinottica dell'analisi di contesto, identificando le forze e le debolezze che caratterizzano il sistema locale e le opportunità e le minacce presenti in ambito sovralocale;

- l'analisi dei Fabbisogni, che trasforma le componenti della SWOT in Fabbisogni, ciascuno ancorato alle condizioni interne ed esterne al territorio e orientato dalla visione di sviluppo che la Piattaforma intende perseguire;

- la sintesi conclusiva, che raccorda l'attività diagnostica con la costruzione della Piattaforma Programmatica, sviluppata nel capitolo successivo.

2.1 Analisi SWOT

L'analisi SWOT distingue due dimensioni:

- la prima, costituita dalle Forze (F) e dalle Debolezze (D), afferisce ai fattori interni al sistema locale ossia alle condizioni strutturali del territorio di Santa Croce sull'Arno misurabili allo stato attuale e riscontrate nell'analisi di contesto svolta nel Capitolo 1.
- la seconda, costituita dalle Opportunità (O) e dalle Minacce (M), afferisce ai fattori esterni al sistema locale. Ci si riferisce agli assetti macro-ambientali in atto e rilevabili al momento dell'analisi.

Entrambe le dimensioni descrivono condizioni presenti, non scenari futuri. Ogni voce è disaggregata e dunque descrive una condizione univoca ed è codificata per consentire la riconduzione sistematica ai Fabbisogni nella fase successiva. Si veda la Tavola 2.1.

Tavola 2.1 - Analisi SWOT

FATTORI INTERNI AL SISTEMA LOCALE	FATTORI ESTERNI AL SISTEMA LOCALE
F - FORZE	**O - OPPORTUNITÀ**
F.01 Distretto conciario che copre l'intera filiera della pelle: unico in Italia e tra i più rilevanti in Europa **F.02** Fornitura diretta alle principali maison di moda internazionali: integrazione nella catena del valore del lusso globale **F.03** Densità imprenditoriale eccezionale: oltre 140 unità locali ogni 1.000 abitanti, nel ventile massimo (20/20) della distribuzione nazionale **F.04** Forte capacità di attrazione occupazionale sovracomunale: indice di attrazione lavorativa pari a 2,02 **F.05** Tasso di occupazione 20-64 anni al 68,91%, superiore ai tassi provinciali, regionali e nazionali **F.06** Struttura demografica più giovane della media toscana: età media 44,1 anni (vs. 48,2 Toscana) **F.07** Indice di vecchiaia 141,4 (vs. 242,5 Toscana): processo di invecchiamento sensibilmente meno avanzato rispetto al contesto regionale **F.08** Comunità immigrate stabilmente insediate da almeno due generazioni, integrate funzionalmente nel sistema produttivo **F.09** Posizione baricentrica sull'asse Firenze-Pisa-Livorno con accesso agevole a due poli universitari e culturali di rilievo internazionale **F.10** Presenza di istituti bancari con capacità di mobilitazione di risorse finanziarie private; **F.11** Presenza di enti esponenziali dei conciatori con funzione di rappresentanza, governance e mobilitazione del sistema distrettuale **F.12** Patrimonio di saperi artigianali e manifatturieri sedimentato in generazioni di conciatori, trasmesso per via informale e intergenerazionale **F.13** Presenza di aree protette pari al 20,73% del territorio: patrimonio ecologico, ambientale e paesaggistico in un contesto densamente urbanizzato **F.14** Bassa fragilità territoriale complessiva (decile 2 su scala 1-10 ISTAT): tenuta economica e occupazionale nonostante la monosettorialità produttiva **F.15** Collaborazione già avviata con Invitalia **F.16** Pressione abitativa latente: quota di abitazioni in affitto (22,5%) superiore alla media provinciale (16,1%) e ai Comuni contermini; saldo pendolari in entrata positivo (+3.087); indicatori di domanda che la rigenerazione degli spazi dismessi può soddisfare	**O.01** Crescente domanda, da parte dei brand della moda di lusso, di trasparenza e tracciabilità della filiera: il distretto è già fornitore diretto di questi mercati **O.02** Crescente domanda, da parte dei brand della moda di lusso, di sostenibilità ambientale certificata della filiera produttiva **O.03** Regolamento UE 2024/1991 sul ripristino della natura: incentivo strutturale alla rigenerazione degli spazi urbanizzati **O.04** Strategia europea "No Net Land Take": il quadro normativo premia i territori che rigenerano anziché espandere **O.05** Fondi europei (FESR, FSE+, etc.) con linee di finanziamento orientate alla rigenerazione urbana e all'innovazione dei distretti produttivi **O.06** Normativa regionale toscana (L.R. 65/2014): impone il contenimento del consumo di suolo e incentiva la rigenerazione urbana **O.07** Sistema turistico del Valdarno inferiore già strutturato: San Miniato registra oltre 27.000 arrivi e 60.000 presenze annue **O.08** Crescita consolidata a livello nazionale e internazionale del turismo industriale e dei percorsi di valorizzazione del patrimonio manifatturiero **O.09** Classificazione ISTAT dell'SLL "San Miniato" come sistema ad "imprenditorialità culturale": riconoscimento istituzionale della dimensione culturale dell'SLL **O.10** Crescente attenzione accademica e mediatica ai distretti industriali italiani come modello di sviluppo territoriale: contesto favorevole alla visibilità del distretto
D – DEBOLEZZE	**M - MINACCE**
D.01 Consumo di suolo al 30,31%: valore più alto della Provincia di Pisa e ottavo in Toscana; territorio privo di spazi di espansione insediativa **D.02** 32 ambiti di degrado urbano (~182.000 m²) costituiti da insediamenti produttivi dismessi che frammentano fisicamente il tessuto urbano **D.03** Centro storico con il 70,4% dei fondi commerciali chiusi (76/108 unità censite): Corso Mazzini 78,8% chiuso, Via Rosselli 100% chiusa; dissoluzione della continuità urbana commerciale **D.04** Rapporto con il fiume Arno interrotto: sponde non fruibili e sistema fluviale disconnesso dalla vita urbana **D.05** Frazione di Staffoli fisicamente separata e funzionalmente dipendente dal capoluogo **D.06** Paesaggio rurale/ambientale delle Cerbaie non integrato nel sistema territoriale del Comune **D.07** 46,76% della popolazione 25-64 anni con titolo di studio non superiore alla licenza media: valore più alto della Provincia di Pisa **D.08** Solo il 6,8% di laureati tra i residenti: meno della metà della media provinciale (13,9%) **D.09** 12,8% di giovani NEET (fuori da lavoro e formazione): valore superiore alla media regionale **D.10** 34,4% degli studenti residenti che si sposta quotidianamente fuori Comune per studiare, con scarso tasso di ritorno delle competenze acquisite **D.11** Struttura economica mono-settoriale: dipendenza quasi esclusiva dalla filiera conciaria **D.12** Capacità ricettiva quasi nulla **D.13** Funzione turistica assente nonostante la collocazione geografica tra Firenze e Pisa **D.14** Polarizzazione insediativa del centro storico: stranieri al 51,9% dei residenti del centro vs 21,3% nel resto del Comune; indice di vecchiaia 72,1 nel centro vs 171,8 fuori; progressivo abbandono dei residenti storici con segregazione spaziale de facto **D.15** Mercato immobiliare produttivo refrattario alla rigenerazione spontanea: quotazioni dei capannoni superiori del 27% alla media comprensoriale, elevata incertezza sui costi di bonifica dei brownfield, scarsa dinamicità nelle transazioni	**M.01** Concorrenza diretta dei distretti conciari di India, Cina, Brasile e Turchia con minore costo del lavoro: pressione già in atto sui margini della filiera **M.02** Regimi ambientali meno stringenti nei principali Paesi concorrenti: asimmetria normativa che penalizza i produttori europei **M.03** Pressione normativa ambientale europea su emissioni e scarichi industriali: oneri di adeguamento già operativi e crescenti per le PMI della filiera **M.04** Processi di concentrazione e verticalizzazione in atto nella filiera moda: riduzione del numero di fornitori e aumento del controllo diretto da parte dei brand **M.05** Evoluzione tecnologica in corso (automazione e digitalizzazione della filiera) che mette sotto pressione il modello produttivo labour-intensive del distretto **M.06** Diffusione di materiali alternativi alla pelle nel comparto moda e accessori: erosione della domanda del prodotto di base del distretto **M.07** Mercato del lavoro dell'area vasta (Firenze, Pisa, Empoli) che attrae già oggi i giovani più qualificati formatisi nel territorio **M.08** Offerta turistica e culturale già consolidata dei Comuni limitrofi (San Miniato, Montopoli in Val d'Arno) che cattura la domanda dell'area vasta **M.09** Volatilità dei prezzi delle pelli grezze sui mercati internazionali **M.10** Riduzione strutturale in corso dei trasferimenti pubblici agli enti locali: contrazione delle risorse comunali disponibili per investimenti in rigenerazione e servizi

(Fonte: nostra elaborazione)

L'integrazione, nella presente analisi, dei dati del Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025) arricchisce il quadro con due principali elementi. Sul versante delle forze interne, la pressione abitativa latente[52] (F.16) costituisce una condizione endogena che rende la rigenerazione degli spazi dismessi nella Città dell'Abitare (Di Piazza F., 2025) economicamente sostenibile, oltre che urbanisticamente necessaria. Sul versante delle debolezze, la struttura del mercato immobiliare produttivo[53] (D.15) spiega perché la rigenerazione spontanea del patrimonio produttivo dismesso sia bloccata[54].

In conclusione, l'analisi SWOT traccia il profilo di un territorio che dispone di risorse endogene significative: un distretto produttivo di eccellenza, una struttura demografica più giovane della media regionale, una comunità imprenditoriale densa e radicata. Ma, a fronte di tali condizioni di forza emergono evidenti debolezze. Fra queste, quelle più rilevanti riguardano gli assetti urbani, i profili identitari, il capitale sociale. Fra le opportunità appaiono rilevanti le *policies* di sostenibilità e di innovazione sostenute dai Fondi SIE e il possibile contributo del "marchio" Toscana sul potenziale ancora inespresso del sistema turistico del Valdarno. Fra le minacce più serie, si registrano la concorrenza internazionale, la pressione normativa, la veloce innovazione non soltanto tecnologica ma anche organizzativa e precompetitiva di livello globale.

Il passaggio dalla diagnosi alla strategia richiede un ultimo step analitico: la traduzione delle condizioni SWOT in Fabbisogni territoriali.

2.2 Analisi dei Fabbisogni

L'analisi dei Fabbisogni è il prodotto dell'incrocio tra le condizioni interne del territorio (Forze e Debolezze) e le condizioni esterne (Opportunità e Minacce). Un Fabbisogno è il prodotto della tensione tra ciò che il territorio è oggi e ciò che potrebbe diventare, se orientasse le proprie risorse verso le opportunità disponibili e si attrezzasse per fronteggiare le minacce. In questa prospettiva, i Fabbisogni descrivono non un deficit da colmare, ma una direzione desiderabile di cambiamento da perseguire.

I Fabbisogni non descrivono ciò che manca al territorio, ma ciò che è desiderabile per la comunità sulla base di una visione, di un'idea di cambiamento della realtà, di un'intenzione trasformativa. L'Idea Forza, come si vedrà (v. par. 3.3), costituisce la "norma costituzionale" che regola la pianificazione/programmazione. I Box che seguono presentano gli otto Fabbisogni strategici di Santa Croce sull'Arno, ciascuno articolato nella sua definizione, nel suo ancoraggio all'analisi SWOT. Tale elaborazione fornisce i riferimenti per la successiva analisi dinamica (v. par. 3.1 e ss.). I primi tre Fabbisogni (FB.01, FB02, FB.03) riguardano la rigenerazione fisica del territorio. I Fabbisogni FB.04 e FB.05 riguardano le condizioni abilitanti (capitale sociale e risorse finanziarie). I Fabbisogni FB.06 e

[52] Rilevabile dall'alta quota di affitti (22,5%), dal saldo positivo dei pendolari in entrata e dalla domanda strutturale di alloggi.
[53] Le quotazioni dei capannoni sono superiori del 27% alla media comprensoriale. L'incertezza sui costi di bonifica è alta.
[54] Il mercato non si autoregola e questo giustifica la logica di innesco pubblico strutturato su cui si fonda la Piattaforma (v. infra, OS 1.5.).

FB.07 concernono la dimensione identitaria e sociale. Il Fabbisogno FB.08 chiude il quadro con la traiettoria di innovazione del distretto produttivo.

Box 2.1 - Fabbisogno 01

FB.01 RIGENERAZIONE DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE DISMESSO COME RISORSA PER LO SVILUPPO LOCALE	
Forze F.01 F.02 F.12 F.16	**Opportunità O.01 O.02 O.03 O.04 O.05 O.08**
Debolezze D.01 D.02 D.11 D.15	**Minacce M.04**
Il territorio produce eccellenza per i mercati del lusso (F.01, F.02) e custodisce saperi artigianali unici (F.12), ma la saturazione del suolo (D.01), il patrimonio industriale dismesso (D.02) e la struttura economica mono-settoriale (D.11) limitano il riverberarsi di questa ricchezza sul territorio sotto forma di qualità urbana. La domanda di sostenibilità e tracciabilità già espressa dai brand della moda (O.01, O.02), il quadro normativo europeo sulla rigenerazione (O.03, O.04, O.05) e la crescita consolidata del turismo industriale (O.08) rendono opportuna una trasformazione delle ex concerie in luoghi vitali di produzione culturale, innovazione e narrazione dell'eccellenza distrettuale. Ciò deve compiersi prima che la concentrazione della filiera moda (M.04) riduca ulteriormente gli spazi di mercato e i margini di manovra del distretto. *La pressione abitativa latente (F.16) deriva dalla struttura economico-produttiva del distretto. La domanda di alloggi e residenza (anche temporanea) rende ipotizzabile la rigenerazione dei brownfield a uso misto, non solo produttivo. La struttura refrattaria del mercato immobiliare produttivo (D.15) spiega perché la rigenerazione non si attivi spontaneamente. Infatti, le quotazioni elevate e l'incertezza sui costi di bonifica bloccano il mercato, rendendo indispensabile l'innesco pubblico strutturato attraverso STU e PPP.*	

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 2.2 - Fabbisogno 02

FB.02 RIQUALIFICAZIONE DEL CENTRO STORICO COME SPAZIO DI COESIONE E IDENTITÀ URBANA	
Forze F.03 F.08 F.16	**Opportunità O.07 O.08**
Debolezze D.01 D.03 D.12 D.13 D.14	**Minacce M.07 M.08**
La straordinaria densità produttiva del territorio (F.03) e la presenza di comunità radicate (F.08) costituiscono una base sociale solida. Il consumo di suolo (D.01) limita oltremodo le possibilità di espansione e comprime le funzioni urbane. Il centro storico "svuotato" (D.03) e l'assenza di funzione turistica (D.12, D.13) indicano che la ricchezza distrettuale non si è tradotta in qualità urbana condivisa. La domanda turistica piuttosto vitale nell'area vasta (O.07, O.08) è oggi intercettata dai Comuni limitrofi (M.08). I giovani qualificati vengono attratti verso altri mercati del lavoro (M.07). La polarizzazione insediativa del centro storico (D.14) (abbandono dei residenti storici e concentrazione della popolazione di origine straniera) ha ulteriormente indebolito la coesione urbana e la capacità del centro di essere vissuto come spazio condiviso dall'intera comunità. Bisogna restituire al centro storico la funzione di spazio rappresentativo e vissuto dell'identità distrettuale nella sua pluralità. La pressione abitativa latente (F.16) (22,5% di abitazioni in affitto, 844 unità non occupate e un saldo pendolari in entrata positivo) esprime una domanda reale di alloggi e ricettività che orienta la rigenerazione del centro storico verso funzioni residenziali e di ospitalità leggera.	

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 2.3 - Fabbisogno 03

FB.03 RICONNESSIONE DEL TERRITORIO COME SISTEMA UNITARIO (ARNO, STAFFOLI, CERBAIE)	
Forze F.13 F.14	**Opportunità O.03 O.04 O.06**
Debolezze D.01 D.04 D.05 D.06 D.14	**Minacce M.10**
Le aree protette (F.13) e la bassa fragilità complessiva (F.14) attestano che il territorio dispone di un patrimonio ambientale, ecologico e paesaggistico. La saturazione del suolo (D.01), che ha progressivamente eliminato gli spazi di connessione ecologica, la disconnessione dall'Arno (D.04), la separatezza di Staffoli (D.05) e la mancata integrazione delle Cerbaie (D.06) frammentano il sistema in parti che non consentono più una lettura del territorio come unità coerente. La polarizzazione insediativa del centro storico (D.14) contribuisce a questa frammentazione anche sul piano sociale, separando di fatto le diverse componenti della comunità. L'attuale quadro normativo europeo e regionale (O.03, O.04, O.06) incentiva la tutela e valorizzazione ecologica e paesaggistica. La contrazione strutturale dei trasferimenti pubblici (M.10) rende necessario uno sforzo di ricerca di fonti di finanziamento non ordinarie e l'elaborazione di nuovi di strumenti finanziari.	

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 2.4 - Fabbisogno 04

FB.04 RAFFORZAMENTO DEL CAPITALE UMANO LOCALE IN COERENZA CON LA TRANSIZIONE DEL DISTRETTO	
Forze F.09 F.11 F.12	**Opportunità O.05**
Debolezze D.07 D.08 D.09 D.10 D.14	**Minacce M.05 M.06 M.07**
La posizione geografica e la prossimità ai poli universitari (F.09), la presenza di enti esponenziali (es. PO.TE.CO.) (F.11) e il patrimonio di saperi tecnici (F.12) sono basi solide sulle quali costruire capitale sociale. La bassa scolarizzazione media (D.07, D.08), l'alto tasso di NEET (D.09) e la fuga degli studenti (D.10) segnalano che il territorio non riesce a trattenere né a produrre le competenze che l'evoluzione tecnologica (M.05) e la diffusione di materiali alternativi (M.06) impongono. Il drenaggio di capitale umano verso i mercati del lavoro dell'area vasta (M.07) aggrava il quadro. La polarizzazione insediativa (D.14) configura una dimensione ulteriore. Ci si riferisce alla concentrazione nel centro storico di famiglie di origine straniera, spesso con percorsi scolastici interrotti o non riconosciuti. Tale polarizzazione può contribuire al rafforzamento del circolo vizioso tra bassa scolarizzazione, inserimento precoce nel lavoro manifatturiero e scarsa mobilità sociale. I fondi europei disponibili (O.05) rendono praticabile un investimento strutturato nella formazione orientata al sostegno della traiettoria innovativa del distretto.	

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 2.5 - Fabbisogno 05

FB.05 COSTRUZIONE DI UNA FINANZA LOCALE AUTOCENTRATA PER LA RIGENERAZIONE	
Forze F.10 F.11 F.15	**Opportunità O.05**
Debolezze D.11 D.15	**Minacce M.09 M.10**
La presenza di istituti bancari (F.10) e degli enti di categoria (F.11) e la collaborazione con Invitalia (F.15) possono determinare condizioni facilitanti sotto il profilo finanziario e costituire una base per la mobilitazione di risorse finanziarie private, ma la dipendenza mono-settoriale (D.11) rende il territorio vulnerabile alla volatilità dei mercati (M.09), mentre la riduzione strutturale dei trasferimenti pubblici (M.10) comprime la capacità di investimento comunale. I fondi europei disponibili (O.05) richiedono cofinanziamento e una governance finanziaria locale strutturata. Appare necessario costruire strumenti (STU, PPP, Fondazione di Comunità) che rendano la rigenerazione territoriale indipendente dal solo ciclo della finanza pubblica e che integrino il fronte pubblico e quello privato. La struttura refrattaria del mercato immobiliare produttivo (D.15) costituisce la prova del "fallimento del mercato" che rende necessari strumenti straordinari di finanza mista (STU, PPP, etc.).	

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 2.6 - Fabbisogno 06

FB.06 VALORIZZAZIONE E NARRAZIONE DELL'IDENTITÀ DISTRETTUALE VERSO I MERCATI ESTERNI	
Forze F.01 F.02 F.12 F.16	**Opportunità O.01 O.02 O.07 O.08 O.09 O.10**
Debolezze D.12 D.13	**Minacce M.01 M.02 M.08**
Il distretto ha un'identità riconoscibile di eccellenza produttiva (F.01, F.02, F.12), ma non la traduce in presenza turistica né in immagine territoriale (D.12, D.13). La domanda di trasparenza e di sostenibilità già espressa dai brand della moda (O.01, O.02), la classificazione dell'SLL "San Miniato" come sistema a "imprenditorialità culturale, la visibilità mediatica dei distretti (O.09, O.10) e la domanda turistica attiva nell'area vasta (O.07, O.08) rendono possibile la costruzione di una narrazione del territorio fondata sull'eccellenza produttiva. La concorrenza internazionale che erode il vantaggio competitivo (M.01, M.02) e l'offerta turistica dei Comuni limitrofi (M.08) impongono una diversificazione del tessuto imprenditoriale. La Forza F.16 dimostra una domanda reale di alloggi e di ricettività che orienta la rigenerazione del centro storico verso funzioni residenziali e di ospitalità leggera.	

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 2.7 - Fabbisogno 07

FB.07 RAFFORZAMENTO DELLA COESIONE SOCIALE E DELL'INTEGRAZIONE DELLE COMUNITÀ	
Forze F.06 F.07 F.08	**Opportunità O.09**
Debolezze D.07 D.09 D.14	**Minacce M.07**
La struttura demografica relativamente giovane (F.06, F.07) e le comunità immigrate integrate nel sistema produttivo (F.08) sono risorse sociali attive, ma la bassa scolarizzazione (D.07) e l'alto tasso di NEET (D.09) segnalano fragilità che la pressione del mercato del lavoro dell'area vasta (M.07) può accentuare nel tempo. La polarizzazione insediativa del centro storico (D.14), con la separazione spaziale de facto tra residenti storici e comunità di origine straniera, è la manifestazione più visibile di questa frattura sociale. Il riconoscimento istituzionale della dimensione culturale del distretto (O.09) offre una cornice favorevole. Bisogna rafforzare i legami di coesione e i percorsi di inclusione attiva affinché la componente più giovane e multiculturale del territorio diventi protagonista e non spettatrice della fase di rigenerazione.	

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 2.8 - Fabbisogno 08

FB.08 INNOVAZIONE SOSTENIBILE DEL DISTRETTO PRODUTTIVO	
Forze F.01 F.02 F.04 F.05 F.11 F.12	**Opportunità O.01 O.02 O.05**
Debolezze D.07 D.08 D.11	**Minacce M.03 M.05 M.06**
Il distretto dispone di una base produttiva di eccellenza (F.01, F.02), di una capacità occupazionale considerevole (F.04, F.05), di saperi tecnici sedimentati (F.12) e di una rappresentanza organizzata (F.11), ma la struttura mono-settoriale (D.11) e la debolezza del capitale umano formale (D.07, D.08) limitano la capacità di risposta alle trasformazioni già in corso. La pressione normativa ambientale (M.03), la corsa all'innovazione tecnologica (M.05) e la diffusione di materiali alternativi alla pelle (M.06) sono condizioni attuali, non rischi prospettici. Tali condizioni deprimono il vantaggio competitivo del modello labour-intensive. La domanda di sostenibilità certificata già espressa dai brand della moda (O.01, O.02) e i fondi europei disponibili (O.05) rendono desiderabile e finanziariamente praticabile una traiettoria di innovazione che integri sostenibilità ambientale, upgrading tecnologico e qualificazione del lavoro come processo unitario.	

(Fonte: nostra elaborazione)

La Tavola 2.2 che segue mostra l'analisi della copertura SWOT/Fabbisogni.

Il simbolo ● indica che la voce SWOT concorre alla definizione del Fabbisogno. Non sono presenti colonne prive del simbolo ● e da ciò si inferisce che tutti gli elementi della SWOT hanno concorso alla definizione dei Fabbisogni. Non emergono ridondanze o carenze nell'analisi di contesto o Fabbisogni non ancora identificati.

Tavola 2.2 - Matrice di copertura SWOT - Fabbisogni

Voce SWOT	FB.01	FB.02	FB.03	FB.04	FB.05	FB.06	FB.07	FB.08
FORZE								
F.01	●					●		●
F.02	●					●		●
F.03		●						
F.04								●
F.05								●
F.06							●	
F.07							●	
F.08		●					●	
F.09				●				
F.10					●			
F.11				●	●			●
F.12	●			●		●		●
F.13			●					
F.14			●					
F.15					●			
F.16	●	●				●		
DEBOLEZZE								
D.01	●	●	●					
D.02	●							
D.03		●						
D.04			●					
D.05			●					
D.06			●					
D.07				●			●	●
D.08				●				●
D.09				●			●	
D.10				●				
D.11	●				●			●
D.12		●				●		
D.13		●				●		
D.14		●	●	●			●	
D.15	●				●			
OPPORTUNITÀ								
O.01	●					●		●
O.02	●					●		●
O.03	●		●					
O.04	●		●					
O.05	●			●	●			●
O.06			●					
O.07		●				●		
O.08	●	●				●		
O.09						●	●	
O.10						●		
MINACCE								
M.01						●		
M.02						●		
M.03								●
M.04	●							
M.05				●				●
M.06				●				●
M.07		●		●			●	
M.08		●				●		
M.09					●			
M.10			●		●			

(Fonte: nostra elaborazione)

2.3 Dalla diagnosi alla strategia

L'analisi SWOT e l'analisi dei Fabbisogni completano la fase diagnostica della Piattaforma Programmatica. Emergono tre constatazioni di fondo che devono orientare la strategia della Piattaforma Programmatica.

- Prima constatazione: le Forze del territorio sono considerevoli, ma non orientate alla qualità territoriale. Si rilevano un distretto manifatturiero di eccellenza unico in Italia, una grande capacità occupazionale, una struttura demografica giovane, comunità immigrate radicate, istituti finanziari e associazioni di categoria attivi. Eppure, l'eccellenza rimane ingabbiata nel ciclo produttivo e non si riverbera su città, paesaggio, servizi, cultura.
- Seconda constatazione: le Debolezze sono interconnesse e sistemiche. Il centro storico abbandonato, il patrimonio industriale dismesso, la disconnessione dall'Arno, la separatezza di Staffoli, la bassa scolarizzazione e la polarizzazione insediativa sono manifestazioni diverse di un'unica dinamica concausale. Ci si riferisce all'interruzione del rapporto restitutivo della ricchezza verso il territorio e la comunità. Occorre intervenire sulla dinamica complessiva e non su singoli fronti problematici. La struttura refrattaria del mercato immobiliare produttivo (D.15) è l'epifania di una matrice distrettuale/produttiva di tipo marshalliano. Il modello distrettuale *labour-intensive* non ha sviluppato meccanismi di restituzione territoriale. Il mercato non si autocorregge perché la struttura stessa lo impedisce.
- Terza constatazione: il contesto esterno offre oggi condizioni favorevoli che non erano disponibili in passato. La normativa europea in materia ambientale e sul contenimento del consumo di suolo deve essere vista non come vincolo ma come opportunità. Chi ha già consumato il proprio territorio ed è costretto a rigenerarlo si trova in posizione di vantaggio rispetto ai programmi di finanziamento europeo. La domanda di sostenibilità e di tracciabilità già espressa dai *brand* del lusso trasforma il distretto da semplice fornitore a potenziale protagonista di una narrazione di eccellenza.

Partendo da queste considerazioni, nel capitolo che segue si analizzano e si descrivono la dinamica causale attuale e quella attesa del sistema locale di Santa Croce. L'analisi dinamica mostrerà come il territorio si trovi oggi intrappolato in un ciclo che si autoalimenta negativamente, e come gli otto Fabbisogni identificati nell'analisi SWOT corrispondano a punti di innesco attraverso i quali il ciclo attuale può essere invertito in ciclo atteso. In tal senso, la Piattaforma Programmatica non è elenco di interventi, ma è teoria del cambiamento.

3. ANALISI DINAMICA E EDIFICIO STRATEGICO

Il capitolo sviluppa le elaborazioni fondamentali della Piattaforma Programmatica. In particolare:

1 - l'analisi dinamica attraverso la quale il paradosso di Santa Croce sull'Arno viene analizzato attraverso gli strumenti della system dynamics al fine di individuare la logica di intervento per pervenire alla trasformazione del ciclo dinamico attuale nel ciclo atteso;

2 - l'edificio strategico, ossia la struttura logico-gerarchica attraverso la quale si interverrà per operare tale trasformazione.

Il capitolo è strutturato in nove paragrafi:

- *nel par. 3.1 si presenta l'analisi dinamica del paradosso attraverso gli strumenti della system dynamics;*
- *nel par. 3.2 si verifica la relazione tra dinamica e Fabbisogni;*
- *nel par. 3.3 si definisce l'Idea Forza;*
- *nel par. 3.4 si costruisce l'edificio strategico con Obiettivi Generali, Obiettivi Specifici e Azioni;*
- *nei parr. 3.5 e 3.6 si verifica come gli Obiettivi Specifici soddisfano i Fabbisogni e incidono sul ciclo dinamico atteso;*
- *nel par. 3.7 si illustrano le Azioni Chiave;*
- *nel par. 3.8 si presenta il quadro sinottico dell'edificio strategico e si illustrano gli Indicatori di Realizzazione, di Risultato e di Impatto;*
- *nel par. 3.9 si formulano le note conclusive sulla coerenza dell'edificio strategico.*

3.1 La dinamica sistemica del paradosso

Le due Figure 3.1 e 3.2 che seguono rappresentano rispettivamente la "dinamica attuale" e la "dinamica attesa" (ossia desiderabile) del sistema locale di Santa Croce sull'Arno.

Le Figure mostrano rispettivamente, in posizione centrale superiore, la Determinante Strutturale del *loop* (condizione matrice che genera i quattro Fattori Incidenti nel ciclo attuale) e la contrapposta Leva Strutturale (condizione matrice delle quattro Leve Specifiche che trasformano il ciclo attuale in ciclo atteso).

Il territorio di Santa Croce produce ricchezza per il mondo, ma non la restituisce al territorio. Questo è il risultato di un meccanismo sistemico preciso, rappresentato, nella Figura 3.1 come un *loop* di rinforzo negativo (R−) tra due livelli. Un *loop* di rinforzo è un circuito causale chiuso in cui ogni variazione di un elemento si propaga lungo la catena di relazioni e torna amplificata al punto di partenza, rafforzando la tendenza in atto, sia essa negativa (R-) che positiva (R+). A monte del *loop* è presente una matrice (Determinante Strutturale R-). Questa Determinante Strutturale è la "Distrettualità mono-settoriale a

bassa restituzione territoriale"[55]. Da essa discendono quattro Fattori Incidenti (Separazione urbano/rurale, Perdita di connessione con il fiume Arno, Insediamenti produttivi dismessi, Abbandono del centro storico) che incidono sul *loop* negativo (R-) fra i Livelli della dinamica. Questi ultimi sono:

1. Bassa qualità territoriale percepita;
2. Scarsa propensione al reinvestimento locale.

I due Livelli sono legati da un rapporto concausale determinato da due flussi:

1. "Fuga degli investimenti". La scarsa qualità percepita del territorio riduce la fiducia degli investitori e della comunità, abbassando ulteriormente la propensione al reinvestimento locale.
2. "Perdita di beni comuni e capitale sociale". La scarsa propensione al reinvestimento impedisce di tradurre la ricchezza prodotta in miglioramento della qualità del territorio, generando contestualmente una progressiva "Perdita di beni comuni e capitale sociale".

I due flussi rinforzano per accumulo e concausalmente, in negativo, i due Livelli considerati (*loop* di rinforzo negativo R−).

Ciascuno dei quattro Fattori Incidenti, che discendono dalla Determinante Strutturale, esercita, oltre che un'incidenza diretta (frecce continue), anche un'incidenza secondaria (frecce tratteggiate).

La Figura 3.2 rappresenta, invece, la dinamica attesa che la Piattaforma Programmatica si propone di attivare. La dinamica attesa è speculare rispetto alla dinamica attuale, ponendosi come una vera e propria trasformazione del *loop* di rinforzo negativo (R−) in *loop* di rinforzo positivo (R+). A monte del *loop* è presente una matrice (Leva Strutturale R+) contrapposta alla Determinante Strutturale R− del ciclo attuale. Questa Leva Strutturale è la "Clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera". Da essa discendono quattro Leve Specifiche (Rurbanizzazione, Riconnessione con il fiume Arno, Recupero insediamenti produttivi dismessi, Rigenerazione del centro storico) che incidono sul *loop* R+ ed hanno segno opposto ai Fattori Incidenti del ciclo attuale. Nel ciclo atteso, i Livelli sono:

1. Alta qualità territoriale percepita;
2. Alta propensione al reinvestimento locale.

I due nuovi Livelli sono legati da un rapporto concausale determinato da due flussi:

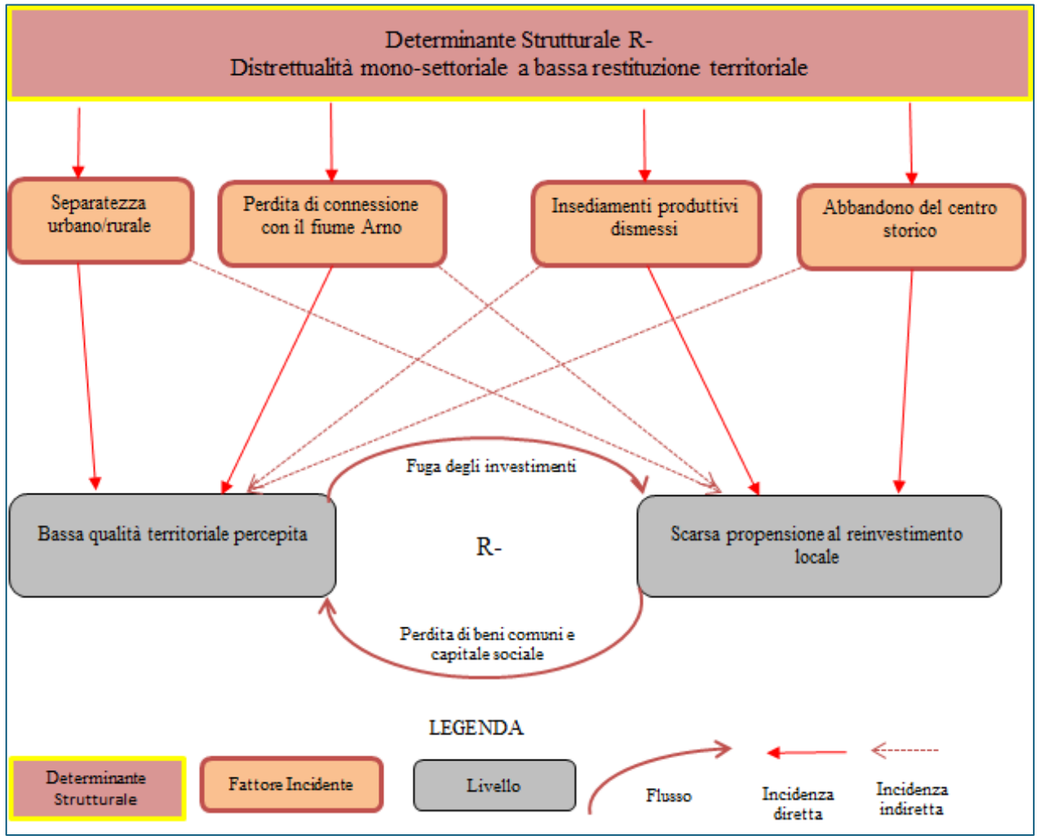
1. Attrazione degli investimenti
2. Crescita di beni comuni e capitale sociale

I due flussi rinforzano per accumulo e concausalmente, in positivo, i due Livelli considerati (*loop* di rinforzo positivo R+). Ciascuna delle quattro Leve Specifiche, che discendono dalla Leva Strutturale, esercita, oltre che un'incidenza diretta (frecce continue), anche un'incidenza secondaria (frecce

[55] Una conferma empirica di questa Determinante Strutturale proviene dall'ascolto della comunità locale. Il ciclo partecipativo condotto nell'ambito del POC (Di Piazza F., 2026) ha mostrato che, nella gran parte dei diciassette contributi scritti pervenuti dai proprietari degli immobili, si chiede l'inserimento di aree libere nel tessuto urbanizzato (cioè nuova espansione) piuttosto che la rigenerazione degli ambiti già degradati. La domanda prevalente degli attori privati è ancora di sviluppo per addizione, non di trasformazione. Ciò deve essere considerato, scientificamente, non come un "comportamento irrazionale"o come una "colpa", ma come la risposta di soggetti che operano all'interno del modello esistente, quello distrettuale, mono-settoriale, a bassa restituzione territoriale. Il sistema tende a riprodurre sé stesso anziché a cambiare paradigma. Il passaggio dal loop R− al loop R+ non è solo un obiettivo strategico: è il cambiamento della logica con cui gli attori locali percepiscono il valore del territorio.

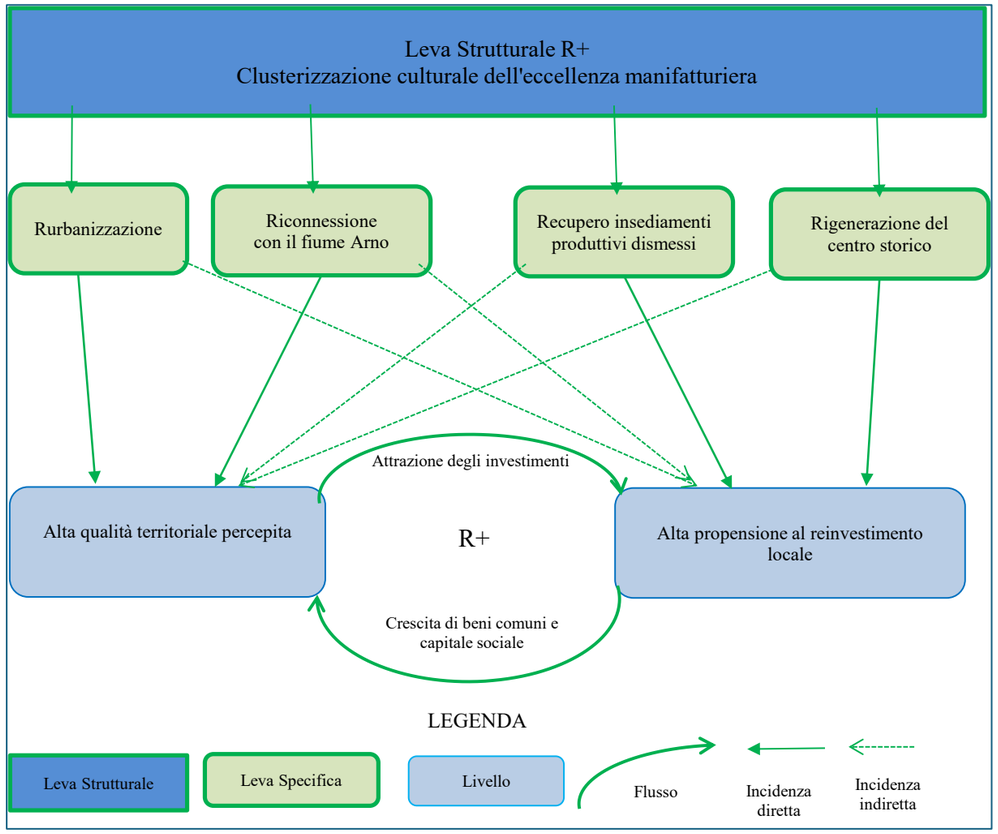
tratteggiate). La dinamica attesa è ispirata ad un cambiamento di paradigma che ha come cornice concettuale la bellezza come generatrice di sviluppo locale ossia come principio ispiratore di un sistema in cui qualità e fiducia si alimentano reciprocamente e in cui la ricchezza prodotta si riverbera sul territorio che la produce.

Figura 3.1 - Dinamica attuale - Loop di rinforzo negativo (R−)



(Fonte: nostra elaborazione)

Figura 3.2 - Dinamica attesa - La bellezza generatrice di sviluppo locale - Loop di rinforzo positivo (R+)



(Fonte: nostra elaborazione)

3.2 Verifica delle relazioni fra elementi della SWOT, Fabbisogni e cicli dinamici

Il presente paragrafo pone in relazione le componenti della SWOT e i Fabbisogni con i cicli dinamici individuati nell'analisi sistemica. Si vuole così esplicitare la sequenza logica che connette la fase diagnostica (capitoli 1 e 2) con l'analisi dinamica. Ciò ha lo scopo di rendere leggibili gli elementi sui quali sarà costruito l'edificio strategico. La Tavola 3.1 espone in sintesi gli elementi caratteristici dell'analisi dinamica (v. par. 3.1) al fine di rendere più agevole la lettura della Tavola 3.2 ("Relazioni fra le componenti della SWOT e le dinamiche (attuale e attesa)") e dei successivi Box.

Tavola 3.1 - Individuazione degli elementi dell'analisi dinamica

DETERMINANTE STRUTTURALE R- **Distrettualità mono-settoriale a bassa restituzione territoriale**	**LEVA STRUTTURALE R+** **Clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera**
R− · Loop di rinforzo negativo	**R+ · Loop di rinforzo positivo**
Livello 1 → Bassa qualità territoriale percepita **Livello 2 → Scarsa propensione al reinvestimento locale** **Flusso A → Fuga degli investimenti** **Flusso B → Perdita di beni comuni e capitale sociale** **Fattori Incidenti→ Separatezza urbano/rurale · Perdita di connessione con il fiume Arno · Insediamenti produttivi dismessi · Abbandono del centro storico**	**Livello 1 → Alta qualità territoriale percepita** **Livello 2 → Alta propensione al reinvestimento locale** **Flusso A → Attrazione degli investimenti** **Flusso B → Crescita di beni comuni e capitale sociale** **Leve Specifiche → Rurbanizzazione · Riconnessione con il fiume Arno · Recupero insediamenti produttivi dismessi · Rigenerazione del centro storico**

(Fonte: nostra elaborazione)

La Tavola 3.2 che segue indica, per ciascun elemento delle due dinamiche, le voci SWOT e i Fabbisogni correlati.

Tavola 3.2 - Relazioni fra le componenti della SWOT e le dinamiche (attuale e attesa)

Elementi della dinamica	*Le diverse componenti dell'analisi SWOT sono citate in forma sintetica. Per una lettura completa delle voci della SWOT si veda la Tavola 2.1*
DETERMINANTE STRUTTURALE R- Distrettualità mono-settoriale a bassa restituzione territoriale	D.11 D.15 M.03 M.04 M.05 M.06 *La distrettualità mono-settoriale (D.11) è la matrice che genera i quattro Fattori Incidenti del loop negativo. La struttura del mercato immobiliare produttivo (D.15) (quotazioni dei capannoni superiori del 27% alla media comprensoriale e scarsa mobilità delle transazioni) è effetto diretto di questa matrice. Il modello distrettuale labour-intensive ha storicamente valorizzato gli spazi produttivi come fattori di produzione, non come patrimonio urbano, generando un mercato immobiliare che non si autocorregge (v. Di Piazza F., 2025). Le pressioni competitive esterne (M.03 M.04 M.05 M.06) enfatizzano la vulnerabilità strutturale.*
LEVA STRUTTURALE R+ Clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera	F.01 F.02 F.12 O.01 O.02 O.05 O.07 O.08 *La clusterizzazione culturale è la Leva Strutturale che trasforma la dinamica del sistema e da essa discendono tutte le Leve Specifiche. L'eccellenza manifatturiera (F.01, F.02, F.12) diventa narrazione identitaria, offerta culturale e attrattività internazionale. La domanda di sostenibilità e tracciabilità (O.01, O.02, O.05) e la domanda turistica dell'area vasta (O.07, O.08) sono opportunità che il cluster può intercettare, trasformando il distretto da sistema chiuso a sistema aperto e generativo.*
LIVELLO 1 **Bassa qualità territoriale percepita (R−) / Alta qualità territoriale percepita (R+)** **R− / R+**	F.01 F.02 F.07 F.12 D.02 D.03 D.04 D.05 D.06 D.14 O.07 O.08 ***R−:** Le debolezze fisiche e insediative (D.02-D.06, D.14) - patrimonio dismesso, centro storico svuotato, disconnessione dall'Arno, separatezza di Staffoli e Cerbaie, polarizzazione insediativa - deprimono la qualità percepita del territorio.* ***R+:** L'eccellenza produttiva (F.01, F.02, F.12) e l'attrattività lavorativa (F.07) sono la base endogena da cui può derivare la qualità percepita; la domanda turistica esterna (O.07, O.08) è un indicatore visibile e un elemento di stimolo della percezione di qualità.*
LIVELLO 2 **Scarsa propensione al reinvestimento locale (R−) / Alta propensione al reinvestimento locale (R+)** **R− / R+**	F.01 F.02 F.10 F.11 F.15 F.16 D.01 D.09 D.10 D.11 M.09 M.10 ***R−:** La monocultura economica (D.11) e la saturazione del suolo (D.01) spiegano perché la ricchezza prodotta non si riverbera sul territorio. Il drenaggio di giovani (D.09) e l'alta quota di NEET (D.10) evidenziano la bassa propensione al reinvestimento sul capitale umano. La volatilità dei mercati (M.09) e la contrazione dei trasferimenti (M.10) riducono ulteriormente le prospettive di crescita del sistema.* ***R+:** L'eccellenza produttiva (F.01, F.02) e le risorse finanziarie locali (F.10, F.11, F.15) sono condizioni che, una volta attivati nuovi meccanismi di finanza locale autocentrata (Fondo di Rotazione, del Patto per la finanza locale, etc.) possono riverberarsi positivamente sul territorio.*
FLUSSO A **Fuga degli investimenti (R−) / Attrazione degli investimenti (R+)** **R− / R+**	F.09 F.14 D.12 D.13 O.01 O.02 O.07 O.08 M.07 M.08 ***R−:** L'assenza di funzione turistica strutturata (D.12, D.13) e la concorrenza dei Comuni limitrofi (M.08) neutralizzano le potenzialità di attrazione dei flussi. Il drenaggio di capitale umano (M.07) segnala che il territorio non trattiene ciò che produce.* ***R+:** La posizione geografica (F.09) e la bassa fragilità territoriale (F.14) sono potenziali attrattori/collettori di investimenti. La domanda turistica verso l'area vasta (O.07, O.08) e la domanda crescente di sostenibilità e tracciabilità della filiera (O.01, O.02) sono condizioni esterne che possono attivare l'Attrazione degli investimenti.*
FLUSSO B **Perdita di beni comuni e capitale sociale (R−) / Crescita di beni comuni e capitale sociale (R+)** **R− / R+**	F.01 F.02 F.03 F.12 D.02 D.03 D.11 O.01 O.02 O.03 O.04 O.05 M.09 ***R−:** La ricchezza del distretto (F.01-F.03, F.12) non torna al territorio perché il modello mono-settoriale (D.11) non ha sviluppato meccanismi di restituzione. Il patrimonio dismesso (D.02, D.03) è l'impronta di questa mancata restituzione. La volatilità dei mercati (M.09) influenza negativamente la propensione al reinvestimento locale.* ***R+:** La domanda di sostenibilità e tracciabilità (O.01, O.02) e il quadro normativo europeo (O.03, O.04, O.05) trasformano la "Perdita" in "Crescita di beni comuni e capitale sociale".*
FATTORE INCIDENTE **Abbandono del centro storico** **R−**	D.01 D.03 D.14 M.08 M.10 *Il consumo di suolo (D.01), il 70,4% di fondi chiusi nel centro storico (D.03) e la polarizzazione insediativa (D.14) configurano questo Fattore Incidente. La concorrenza sul fronte turistico dei Comuni limitrofi (M.08) è la plastica rappresentazione delle "opportunità perdute". La contrazione dei trasferimenti (M.10) impone la ricerca di strumenti finanziari integrati (pubblico/privato).*
FATTORE INCIDENTE **Insediamenti produttivi dismessi** **R−**	D.01 D.02 D.11 D.15 M.10 *Il consumo di suolo (D.01), il patrimonio dismesso (D.02) e il mercato immobiliare produttivo refrattario alla rigenerazione (D.15) sono l'eredità del modello mono-settoriale (D.11). La contrazione dei trasferimenti (M.10) impone la ricerca di strumenti finanziari integrati (pubblico/privato).*
FATTORE INCIDENTE **Perdita di connessione con il fiume Arno** **R−**	D.04 D.14 M.10 *La disconnessione fisica (D.04) e la polarizzazione insediativa (D.14) si combinano in un'unica frattura spaziale e sociale. La contrazione dei trasferimenti (M.10) impone la ricerca di strumenti finanziari integrati (pubblico/privato).*
FATTORE INCIDENTE **Separatezza urbano/rurale (Staffoli, Cerbaie)** **R−**	D.05 D.06 M.10 *La separatezza di Staffoli (D.05) e la mancata integrazione delle Cerbaie (D.06) frammentano il sistema. La contrazione dei trasferimenti (M.10) impone la ricerca di strumenti finanziari integrati (pubblico/privato).*
LEVA SPECIFICA R+ **Recupero insediamenti dismessi** **R+**	F.01 F.02 F.12 F.16 O.01 O.02 O.03 O.04 O.05 O.08 O.09 O.10 *L'identità produttiva di eccellenza (F.01, F.02, F.12) costituisce la trama narrativa del recupero. La domanda di sostenibilità (O.01, O.02), il quadro normativo (O.03-O.05) e il turismo industriale (O.08) sono opportunità che rendono il recupero economicamente attrattivo e culturalmente rilevante.*
LEVA SPECIFICA R+ **Rigenerazione centro storico** **R+**	F.03 F.08 O.07 O.08 O.09 *La densità produttiva (F.03) e le comunità radicate (F.08) sono la base sociale della rigenerazione. La domanda turistica in crescita nel Valdarno, il promettente segmento del turismo industriale (O.07, O.08) e il riconoscimento dell'SLL "San Miniato" come sistema a "imprenditorialità culturale" (O.09) indicano possibili prospettive di rigenerazione del centro storico.*
LEVA SPECIFICA R+ **Riconnessione con il fiume Arno** **R+**	F.13 F.14 O.03 O.04 O.06 *La riserva ecologica esistente (F.13) e la tenuta territoriale (F.14) sono condizioni abilitanti della riconnessione. Il quadro normativo europeo e regionale (O.03, O.04, O.06) rendono sostenibile la riconnessione.*
LEVA SPECIFICA R+ **Rurbanizzazione** **R+**	F.13 F.14 O.03 O.04 O.06 *La rurbanizzazione (riconnessione funzionale tra area urbana e rurale attraverso mobilità dolce, filiera corta, ricettività agrituristica e percorsi tematici) è la leva che inverte il Fattore Incidente. La riserva ecologica delle Cerbaie (F.13) e la tenuta territoriale (F.14) sono condizioni abilitanti per la rurbanizzazione. Il quadro normativo europeo (O.03, O.04, O.06) definisce il campo di opportunità.*

(Fonte: nostra elaborazione)

Ogni Fabbisogno è correlato con la dinamica del sistema locale. I Box di sintesi che seguono evidenziano tali correlazioni per ciascuno degli otto Fabbisogni.

Box 3.1 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 01

FB.01 **Rigenerazione del patrimonio industriale dismesso** Fattore Incidente R− → Leva R+	Gli insediamenti produttivi dismessi sono un Fattore Incidente del loop negativo. La ricchezza del distretto non si riverbera sul territorio sotto forma di qualità urbana, lasciando una cicatrice fisica di circa 182.000 m² (aree dismesse). L'inversione del loop dipende anche dalla trasformazione delle ex concerie in luoghi vitali, restituiti alla comunità. FB.01 è manifestazione diretta della Determinante Strutturale R−. La rigenerazione del patrimonio industriale dismesso è il modo con cui la Leva Strutturale (Clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera) può esprimere la sua funzione di inversione del ciclo attuale.

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 3.2 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 02

FB.02 **Riqualificazione del centro storico** Fattore Incidente R− → Leva R+ · Flusso A	L'attuale condizione del centro storico agisce nel loop negativo come manifestazione della sfiducia e della perdita di identità della comunità locale. Il degrado del centro storico deprime la qualità percepita e scoraggia il reinvestimento. La polarizzazione insediativa (D.14) ha determinato una frattura sociale oltre che fisica. Rigenerare il centro storico significa ricostruire fiducia, coesione e attrattività come condizioni di un'Attrazione degli investimenti crescente (Flusso A R+).

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 3.3 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 03

FB.03 **Riconnessione del territorio come sistema unitario** Fattori Incidenti R− (Arno + Staffoli/Cerbaie) → Leva R+	La disconnessione dall'Arno e la separatezza di Staffoli e delle Cerbaie frammentano il territorio in parti che non si leggono come sistema unitario, abbassando la qualità percepita complessiva. La riconnessione è condizione essenziale per un territorio che merita di essere abitato e vissuto come unicum (prerequisito della dinamica R+). La riconnessione con il fiume Arno ha inoltre un valore identitario (FB.06) Il rapporto storico tra l'acqua e la lavorazione del cuoio è uno degli elementi costitutivi del genius loci del distretto. Il recupero, anche simbolico, del rapporto con il fiume, è parte integrante della clusterizzazione culturale e svolge un'importante funzione sociale (FB.07). Il centro storico, con la sua alta concentrazione di famiglie straniere e giovani, è fisicamente separato dal fiume, ma la riconnessione è anche relazione tra le diverse componenti della comunità e il territorio che abitano.

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 3.4 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 04

FB.04 **Rafforzamento del capitale umano locale** Leva R+ - condizione abilitante dell'innovazione	Il loop positivo (R+) non si attiva se la comunità non dispone delle competenze per partecipare alla traiettoria innovativa del distretto. La debolezza del capitale umano (D.07-D.10, D.14) è un freno interno alla dinamica attesa. Senza investimento in educazione/formazione, l'upgrading tecnologico rischia di sostituire il lavoro locale anziché qualificare il capitale umano endogeno. Il Fabbisogno FB.04 si raccorda anche alla Leva Specifica della rurbanizzazione. Staffoli e le Cerbaie non sono soltanto l'emblema della separazione fisica ma anche dell'isolamento socioeconomico. La rurbanizzazione impone un investimento per la creazione di capitale sociale oltre che per la riconnessione infrastrutturale.

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 3.5 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 05

FB.05 **Costruzione di una finanza locale autocentrata** Livello 2 R− → Livello 2 R+	Gli strumenti di finanza locale autocentrata (STU, PPP, Fondazione di Comunità, Fondo di Rotazione) sono i dispositivi attraverso i quali la ricchezza prodotta si riverbera sul sistema locale. Senza di essi, il loop R+ non può alimentarsi. La struttura refrattaria del mercato immobiliare produttivo (D.15) fornisce la prova del fallimento del mercato immobiliare produttivo locale e rende necessari strumenti straordinari di finanza pubblico-privata. I proprietari degli spazi dismessi detengono patrimoni ad alto valore nominale ma non hanno alcuna propensione alla trasformazione, perché i costi di bonifica sono incerti e non scaricabili sul prezzo (cfr. Di Piazza F., 2025).

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 3.6 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 06

FB.06 **Valorizzazione e narrazione dell'identità distrettuale** Flusso A R− → Flusso A R+ · Leva Strutturale R+	L'Attrazione degli investimenti (Flusso A R+) dipende anche dall'immagine percepita del territorio. In questo senso, FB.06 è direttamente correlato alla Leva Strutturale R+. La clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera è il cambiamento di paradigma che trasforma l'identità distrettuale in narrazione riconoscibile su scala globale. Un distretto che produce bellezza per il mondo senza raccontarla non attrae visitatori, investitori, nuovi talenti. FB.06 incide sul flusso A del loop. Costruire una narrazione dell'eccellenza distrettuale è la condizione per cui la qualità crescente del territorio si traduce in attrattività.

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 3.7 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 07

FB.07 **Rafforzamento della coesione sociale** Fattore Incidente R− (centro storico) - dimensione sociale	La coesione sociale è la condizione senza la quale il loop positivo non produrrebbe gli attesi effetti diffusi e perequativi. La polarizzazione insediativa (D.14) e le fragilità delle comunità più giovani (D.09) segnalano che una parte della comunità rischia di restare esclusa dalla dinamica di rigenerazione. FB.07 si correla alla dimensione inclusiva dell'inversione del loop. "La bellezza generatrice di sviluppo locale" assume un senso compiuto all'interno di una prospettiva di coesione sociale. Sul piano della dinamica sistemica, FB.07 si correla anche al Flusso B. Infatti, la Crescita di beni comuni e capitale sociale (R+) non è soltanto la creazione di spazi pubblici, il recupero di insediamenti, l'accessibilità all'Arno, ma è anche la ricostruzione e il rafforzamento di relazioni comunitarie. Una comunità più coesa è una comunità che reinveste localmente, che partecipa ai processi di rigenerazione e che trasforma la qualità percepita del territorio in fiducia collettiva incidendo sul loop R+.

(Fonte: nostra elaborazione)

Box 3.8 - Incidenza dinamica del Fabbisogno 08

FB.08 **Innovazione sostenibile del distretto produttivo** Leva R+ - motore della dinamica desiderata	L'innovazione sostenibile è il motore della dinamica attesa (R+). La Clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera è non solo narrazione identitaria ma anche innovazione di prodotto, di processo e precompetitiva. Inoltre, l'innovazione sostenibile rafforza la competitività del distretto. FB.08 determina la modalità attraverso la quale la forza del distretto (F.01-F.05, F.12) si espande anziché comprimersi sotto la pressione tecnologica e normativa (M.03, M.05, M.06). Senza innovazione, il loop R+ perde la sua forza motrice principale. Ciò implicherebbe la perdita della capacità del distretto di continuare a produrre eccellenza in condizioni di mercato in inarrestabile evoluzione.

(Fonte: nostra elaborazione)

3.3 L'Idea Forza: "La bellezza generatrice di sviluppo locale"

L'analisi sviluppata nei paragrafi 3.1 e 3.2 consente, a questo punto, una più chiara e precisa formulazione dell'Idea Forza su cui fondare l'edificio strategico. Essa era già emersa nei capitoli precedenti, ma a questo punto si dispone di elementi più solidi per la sua formulazione.

Il paradosso descritto nella sintesi conclusiva dell'analisi di contesto (par. 1.7) evidenza la distanza tra eccellenza produttiva e qualità del territorio vissuto. La ricchezza derivante dal saper produrre bellezza per i mercati internazionali della moda non alimenta efficientemente il sistema locale, non genera nuove dotazioni e nuovi titoli[56].

[56] La dinamica delle capacitazioni descritta da Amartya Sen (2000, ed. or. 1985) si basa sull'assunto che la combinazione di "Titoli" (diritti, pretese legittime, domande ed esigenze collettive argomentate e cognitivamente fondate, *status* del territorio o sistema locale nella rete delle autonomie e nel regime di sussidiarietà) e "Dotazioni" (beni comuni, beni pubblici, *patrimoine*, reti, capitale sociale, etc.) dia luogo a "Capacità" (liberta positive effettivamente praticate, che risultano in stati di benessere e autorealizzazione soddisfacente) che determinano "Funzionamenti" (risultati complessivi ottenuti o ottenibili).

La bellezza prodotta dal sistema manifatturiero locale non si riverbera sul territorio, non ne costituisce la cornice definitoria e non assume il rango di principio ispiratore di una strutturazione[57] volta all'armonia fra parti[58]. L'Idea Forza, dunque, assume la bellezza come presupposto dell'armonia fra le parti del territorio e della comunità in esso insediata. La separatezza fra territorio urbano e territorio rurale, fra centro storico e fiume Arno, fra aree urbanizzate e patrimonio naturale e ambientale, non crea armonia. Non creano armonia, allo stesso modo, le polarizzazioni insediative che determinano invece diseguaglianze economiche e sociali. La bellezza è unione, armonia ed equilibrio fra le parti. L'Idea Forza, dunque, assume la bellezza come valore unificante, identitario e inclusivo non nella sua mera accezione estetica, ma come principio etico e generatore di sviluppo locale che alimenta due dimensioni inscindibili: l'*unicum* territoriale e il *genius loci*. La bellezza diventa espressione della qualità territoriale, intesa come capacità di un luogo di esprimere ordine, riconoscibilità, coerenza e vivibilità. In questa accezione, la bellezza non è un valore additivo (da aggiungere al termine del processo di sviluppo) ma, è invece un "principio primo" che orienta il processo di sviluppo fin dall'inizio, definendo criteri guida. È in questa prospettiva che l'Idea Forza assume la formula di "La bellezza generatrice di sviluppo locale". Il Box 3.9 illustra i due fronti dell'intenzione trasformativa espressa dall'Idea Forza.

Box 3.9 - L'intenzione trasformativa

Unicum territoriale	**Genius loci**
La rigenerazione territoriale La rigenerazione del sistema insediativo e paesaggistico di Santa Croce - centro storico, patrimonio industriale dismesso, fiume Arno, Staffoli, Cerbaie - come restituzione di coerenza e qualità a un territorio unico nella sua composizione. Si tratta di ricucire le parti del sistema locale e di restituirgli la leggibilità che merita.	*Il sapere locale come forza generativa* L'identità non è soltanto un patrimonio da conservare, ma un'energia da attivare e orientare. Il sapere produttivo del Distretto del cuoio è una solida base per l'innovazione in tutte le sue declinazioni (economiche, sociali, ambientali). Il sapere produttivo del distretto, sedimentato in generazioni di conciatori, trasmesso attraverso pratiche, materiali e relazioni, non è un ostacolo all'innovazione ma ne è il fondamento. Il genius loci di questo territorio è la capacità di trasformare materia grezza in eccellenza; una capacità che si rinnova continuamente nelle forme contemporanee del design, della sostenibilità ambientale e della narrazione culturale.

(Fonte: nostra elaborazione)

[57] Il processo di territorializzazione può essere descritto attraverso tre fasi (v. Turco A., 1984): in una prima fase, lo spazio viene denominato; la seconda fase è quella della reificazione, nella quale, nello spazio denominato, vengono creati artefatti (*res*); nella terza fase, quella della strutturazione, si crea un sistema di relazioni fra gli artefatti e fra questi e la comunità.
[58] Sul rapporto fra armonia e bellezza nello sviluppo locale, v. D'Amico R., Martorana G. S., 2012.

I due fronti (*unicum* territoriale e *genius loci*) sono non paralleli, ma circolari. Ad esempio, il fiume Arno ha storicamente definito le vocazioni produttive di questo territorio, e l'espressione di queste vocazioni nei secoli ha trasformato il territorio stesso; tale circolarità ha già generato bellezza in passato e la Piattaforma Programmatica intende renderla nuovamente virtuosa.

3.4 L'edificio strategico

Si dispone a questo punto di tutti gli elementi per la costruzione dell'edificio strategico. Esso si articola in due Obiettivi Generali e otto Obiettivi Specifici.

I due Obiettivi Generali trovano il loro fondamento nei due presupposti della bellezza generatrice identificati nel *frame* teorico

L'OG1 "Rigenerazione territoriale" persegue una delle due dimensioni dell'Idea Forza, ossia l'*unicum* territoriale: la ricomposizione delle fratture fisiche, insediative e paesaggistiche che impediscono al territorio di essere letto come totalità coerente.

L'OG2 "Identità Culturale e Innovazione" risponde all'altra dimensione dell'Idea Forza, ossia al *genius loci*: il riconoscimento, la narrazione e la reinterpretazione del carattere profondo del luogo attraverso la partecipazione degli attori locali.

Le due dimensioni sono concausali. Infatti, l'*unicum* crea le condizioni fisiche entro cui il *genius loci* può esprimersi; il *genius loci* dà senso e direzione all'*unicum*.

La rigenerazione territoriale e quella culturale non sono separabili dalla dimensione sociale e da quella produttiva. La qualità degli spazi, il recupero del patrimonio dismesso, la valorizzazione dell'identità distrettuale sono al tempo stesso condizioni e generatori dello sviluppo economico locale (si veda il par. 3.8) e della coesione della comunità.

Occorre una precisazione che riguarda la scala di intervento della Piattaforma. L'analisi del Sistema Locale del Lavoro (par. 1.3.2) ha documentato che Santa Croce sull'Arno non è un sistema autonomo, ma è il polo manifatturiero di un comprensorio di sei Comuni che funziona come unità economica integrata. L'edificio strategico è costruito a scala comunale (il Comune è il soggetto istituzionale titolare della Piattaforma), ma molte Azioni hanno una vocazione intercomunale concretizzata, nella Piattaforma, attraverso Obiettivi Specifici e Azioni concepiti su scala comprensoriale: OS 2.2 (Polo dell'innovazione), Az 1.1.3 (Fondazione di Comunità del Valdarno), Az 1.4.3 (percorsi tematici territoriali), Az 2.1.6 (rete museale distrettuale).

Il Comune di Santa Croce sull'Arno si propone, proprio tramite la Piattaforma Programmatica, come "attivatore" culturale e strategico dell'area vasta del Valdarno Inferiore.

3.4.1 Rigenerazione territoriale (OG1)

L'obiettivo Generale OG1 "Rigenerazione territoriale" riguarda la restituzione di coerenza e qualità al territorio nella sua interezza, ricucendo le fratture fisiche e simboliche tra le sue componenti: il centro storico, gli insediamenti produttivi in disuso, il sistema fluviale dell'Arno e il territorio rurale di Staffoli e le Cerbaie. La "bellezza" qui riguarda il tessuto connettivo fra le parti del territorio.

3.4.1.1 Governance della rigenerazione territoriale (OS 1.1)

La rigenerazione territoriale richiede strumenti istituzionali e finanziari capaci di mobilitare risorse private, costruire partenariati duraturi e radicare le decisioni nella comunità locale. La finanza pubblica da sola non è sufficiente. Occorre costruire una finanza locale autocentrata che valorizzi il patrimonio territoriale e attragga capitali privati verso obiettivi di interesse collettivo.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 1.1.1 Costituire una Società di Trasformazione Urbana (STU)** per la gestione integrata degli interventi di rigenerazione degli insediamenti dismessi, con partecipazione pubblica e privata, in grado di acquisire, trasformare e valorizzare il patrimonio edilizio degradato attraverso il *project financing* e altri strumenti di finanza di progetto.
- **Az 1.1.2 Promuovere la nascita di cooperative di comunità** che coinvolgano residenti, operatori economici e associazioni locali nella gestione di spazi pubblici, attività culturali e servizi di prossimità, secondo il modello dell'impresa sociale a base comunitaria.
- **Az 1.1.3 Promuovere la costituzione di una Fondazione di Comunità del Valdarno** come strumento di raccolta e redistribuzione di risorse filantropiche locali (donazioni di imprese del distretto, privati, istituti bancari) a sostegno di progetti di rigenerazione urbana, cultura e coesione sociale. La Fondazione di Comunità può altresì assumere il ruolo di camera di compensazione per il *policy making* di area vasta.
- **Az 1.1.4 Definire un quadro di accordi di partenariato pubblico-privato (PPP)** per ciascun intervento di rigenerazione di rilievo, con obiettivi di pubblico interesse, meccanismi di condivisione dei rischi e criteri di qualità estetica e funzionale come condizione vincolante.

***Fabbisogni prioritari:* FB.05**

OS 1.1 risponde prioritariamente a FB.05 (Costruzione di una finanza locale autocentrata per la rigenerazione). Gli strumenti istituzionali previsti (STU, cooperative di comunità, Fondazione di Comunità, PPP) sono esattamente i dispositivi che rendono il ciclo di Crescita di beni comuni e capitale sociale (Flusso B R+) strutturale e indipendente dal finanziamento pubblico corrente. OS 1.1 contribuisce inoltre a FB.01 (Rigenerazione degli insediamenti dismessi) e FB.03 (Riconnessione del territorio), fornendo la cornice istituzionale entro cui questi interventi possono essere governati. Gli incontri partecipativi (Di Piazza F., 2026) hanno evidenziato la domanda degli attori locali di strumenti attuativi flessibili e graduali, quali, in particolare, l'Avviso Pubblico ex art. 13 DPGR 32/R/2017 - attivabile dall'Amministrazione anche in fase anticipatrice rispetto all'adozione del POC - e la Variante anticipatrice ex art. 252 ter L.R. 65/2014 per interventi a destinazione non residenziale. OS 1.1 costruisce la cornice istituzionale entro cui questi strumenti trovano coerenza strategica.

3.4.1.2 Rigenerazione del centro storico (OS 1.2)

Il centro storico di Santa Croce sull'Arno è il luogo in cui la distanza tra eccellenza produttiva e qualità del territorio vissuto si manifesta con maggiore evidenza. Spazi pubblici degradati, vetrine vuote, assenza di funzioni attrattive e polarizzazione insediativa (D.03, D.14) ne hanno progressivamente compromesso la funzione di spazio rappresentativo e vitale della comunità. OS 1.2 agisce direttamente su questo Fattore Incidente della dinamica attuale (R-). Le Azioni previste mirano a restituire al centro storico una qualità fisica e funzionale che lo renda vivibile e vissuto dall'intera comunità e riconoscibile come espressione dell'identità santacrocese verso i visitatori esterni.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 1.2.1 Elaborare e adottare un Piano condiviso della Bellezza per il Centro Storico** che adotti cromie, *texture* e materiali coerenti con la tradizione conciaria, istituendo uno *standard* estetico per gli interventi su fronti strada, insegne e spazi pubblici.
- **Az 1.2.2 Incentivare l'insediamento di attività economiche in centro storico,** tramite, ad esempio, agevolazioni TARI e occupazione suolo pubblico, aiuti mediante fondi di rotazione, e misure di supporto per attività commerciali di qualità coerenti con l'identità locale (artigianato, pelletteria, moda, enogastronomia).
- **Az 1.2.3 Avviare un programma di valorizzazione delle "vetrine vuote"** attraverso installazioni artistiche temporanee curate da istituti d'arte e scuole di *design*, trasformando il vuoto commerciale in manifestazione funzionale della bellezza.
- **Az 1.2.4 Riqualificare spazi pubblici e piazze** con interventi coordinati pubblico/privati.
- **Az 1.2.5 Realizzare interventi partecipati di riqualificazione di spazi pubblici**, con coinvolgimento di *designer* e artigiani locali nella scelta di arredi e installazioni.

***Fabbisogni prioritari:* FB.02 - FB.07**

OS 1.2 risponde prioritariamente a FB.02 (Riqualificazione del centro storico come spazio di coesione e identità urbana) e a FB.07 (Rafforzamento della coesione sociale e dell'integrazione delle comunità). Le Azioni previste (Piano del Colore, riqualificazione degli spazi pubblici, incentivi per attività commerciali di qualità, valorizzazione delle vetrine sfitte) mirano a restituire al centro storico la funzione di spazio rappresentativo e vissuto dell'intera comunità, contrastando la polarizzazione insediativa (D.14) e l'assenza di funzione turistica (D.12, D.13) identificate nell'analisi SWOT. La pressione abitativa latente strutturale (F.16) orienta OS 1.2 verso un mix funzionale che include, accanto agli interventi di riqualificazione degli spazi pubblici e al sostegno alle attività commerciali, anche il recupero delle unità abitative non occupate e la creazione di offerta di ricettività leggera: una motivazione economica concreta che si aggiunge alla motivazione urbanistica e sociale (Di Piazza F., 2025).

3.4.1.3 Recupero delle relazioni funzionali e simboliche con il fiume Arno (OS 1.3)

Il fiume Arno è la matrice storica del distretto conciario di Santa Croce: l'acqua ha definito per secoli le vocazioni, le traiettorie produttive e la forma insediativa. Eppure, oggi il rapporto tra la città e il fiume è interrotto sia fisicamente sia simbolicamente. Le sponde non sono fruibili, il lungofiume è separato dal centro storico, la narrazione del legame tra acqua e cuoio è affidata alla memoria dei più anziani.

L'Obiettivo Specifico OS 1.3 mira a restituire questa connessione non soltanto fisica (es. strutture di accesso, infrastruttura ciclo-pedonale) ma anche come asse identitario che lega produzione, paesaggio e comunità.

Il Progetto esemplare "Polo Intergenerazionale TANÈ da 0 a 100" risponde a questa logica di intervento. Il Polo integra i Nidi d'infanzia comunali, il nuovo Nido PNRR ex Maricò, il CIAF Maricò, la RSA Meacci e il Centro Diurno Integrato in un sistema unitario di *welfare* generativo lungo l'asse del lungarno. Il lungarno, nel progetto, è definito «geografia della cura» ossia lo spazio fisico dove il recupero del rapporto con il fiume si traduce in pratica quotidiana di connessione intergenerazionale. Il recupero dell'ex Maricò (PNRR) aggiunge 30 posti nido (+38% della capacità) e restituisce alla cittadinanza uno spazio dismesso trasformandolo in presidio educativo. L'Az 1.3.3 che attiva il Polo come funzione socioculturale di raccordo è, dunque, un progetto già in fase di definizione istituzionale e finanziaria.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 1.3.1 Realizzare un sistema di fruizione delle sponde dell'Arno**, quali piste pedonali e ciclabili, spazi di sosta con interventi di valorizzazione delle golene, punti di accesso all'acqua e aree di sosta attrezzate.
- **Az 1.3.2 Ricucire il collegamento tra il centro storico e il lungofiume** attraverso interventi di arredo urbano, segnaletica di *design* e riqualificazione dei fronti verso l'Arno.
- **Az 1.3.3 Attivare e facilitare sistemi di incentivi per lo sviluppo di funzioni socioculturali di raccordo** quali i servizi legati alla fruizione del fiume (di tipo sportivo, ricreativo, culturale).
- **Az 1.3.4 Sviluppare una narrazione del rapporto storico tra il fiume, l'acqua e la lavorazione del cuoio** come elemento identitario del paesaggio locale. Tale narrazione deve essere integrata in un sistema di museo diffuso.

***Fabbisogni prioritari:* FB.03 - FB.07**

OS 1.3 risponde prioritariamente a FB.03 (Riconnessione del territorio come sistema unitario) e a FB.07 (Rafforzamento della coesione sociale e dell'integrazione delle comunità). Il recupero del rapporto con il fiume Arno (attraverso percorsi ciclo-pedonali, la ricucitura del centro storico con il lungofiume mediante funzioni sociali e la narrazione del legame storico tra l'acqua e la lavorazione del cuoio) è uno dei quattro Fattori Incidenti del loop negativo R− individuati nell'analisi sistemica. Contribuisce anche a FB.06 (Valorizzazione e narrazione dell'identità distrettuale), poiché il sistema fluviale è parte integrante della storia produttiva e identitaria del distretto.

3.4.1.4 Rigenerazione urbano-rurale: Staffoli e il paesaggio agricolo (OS 1.4)

La separatezza di Staffoli e delle Cerbaie rispetto al contesto urbano è stata identificata come Fattore Incidente della dinamica attuale (R–). Staffoli è una frazione che ha perso progressivamente il suo ruolo nel sistema insediativo del Comune. La frazione è la porta di accesso alle Cerbaie (area naturale di pregio) e ciò rende ancor più grave la mancanza di un sistema di raccordo funzionale. L'Obiettivo Specifico OS 1.4 interviene su questa frattura attraverso una strategia di riconnessione rurbana basata sulla costruzione

di un sistema di relazioni tra la città, la campagna e il paesaggio naturale che restituisca all'*unicum* territoriale le sue componenti rurali/ambientali oggi marginali.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 1.4.1 Sviluppare un intervento integrato di riconnessione per la frazione di Staffoli** che ne valorizzi la dimensione rurale e agricola e la sua funzione nel contesto ambientale delle Cerbaie, connettendola al capoluogo tramite mobilità dolce e inserendo punti di sosta e valorizzazione del paesaggio.
- **Az 1.4.2 Promuovere forme di agricoltura di prossimità e circuiti di filiera corta** che mettano in relazione la produzione agricola locale con la ristorazione e i mercati del centro storico.
- **Az 1.4.3 Integrare Staffoli e il paesaggio agrario nel sistema dei percorsi tematici del territorio**, come tappa del racconto identitario che va dalla campagna alla conceria al prodotto finito.
- **Az 1.4.4 Sviluppare le funzioni turistico-ricettive anche attraverso la diversificazione e lo sviluppo di attività connesse in agricoltura,** determinando diversificazione delle attività economiche in area rurale, multifunzionalità aziendale e distribuzione nel territorio di funzioni oggi carenti o assenti (es. servizi turistici).

***Fabbisogni prioritari:* FB.03**

OS 1.4 risponde prioritariamente a FB.03 (Riconnessione del territorio come sistema unitario - Arno, Staffoli, Cerbaie). La separatezza fisica e funzionale di Staffoli e il mancato inserimento del paesaggio rurale delle Cerbaie nel sistema territoriale (D.05, D.06) sono due dei quattro Fattori Incidenti sul loop negativo che compromettono la gestalt territoriale. Le Azioni di questo OS (progetto integrato per Staffoli, agricoltura di prossimità, percorsi tematici, sviluppo turistico-ricettivo) contribuiscono anche a FB.06 (Narrazione dell'identità distrettuale) ampliando l'offerta territoriale verso la dimensione rurale e paesaggistica.

3.4.1.5 Rigenerazione degli insediamenti produttivi in disuso (OS 1.5)

Gli insediamenti produttivi dismessi non sono meri residui del passato da rimuovere. Essi costituiscono invece riserve spaziali e morfologiche di trasformazione, capaci di ospitare nuove funzioni, nuovi usi e nuove connessioni. Con circa 182.000 m² di superficie dismessa e 32 ambiti di degrado censiti, Santa Croce sull'Arno dispone di una significativa riserva spaziale e dunque dell'opportunità di avviare un virtuoso processo rigenerativo. L'Obiettivo Specifico OS 1.5 trasforma in risorsa strategica ciò che in letteratura rientra fra i c.d. scarti ed eccedenze territoriali. Attraverso il censimento, la classificazione e i partenariati pubblico-privati, il patrimonio dismesso diventa un *asset* della nuova "unità" territoriale fondata sulla bellezza e sul riuso.

Il Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025), elaborato nell'ambito dell'Avvio del Procedimento per la formazione del nuovo Piano Operativo Comunale, ha già condotto a una prima ricognizione sistematica dei 32 ambiti degradati, con schedatura puntuale di superficie (St), superficie edificata (Sed), stato di manutenzione, necessità di bonifica e destinazioni d'uso pregresse del

Regolamento Urbanistico. Tale documento segnala tuttavia una variabile critica: i costi di bonifica dei *brownfield* sono imprevedibili *ex ante* e richiedono indagini ambientali preliminari a qualsiasi stima finanziaria.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 1.5.1 Effettuare un censimento sistematico degli immobili industriali dismessi** (superficie, stato di conservazione, proprietà, vincoli).
- **Az 1.5.2 Classificare gli immobili per destinazione d'uso potenziale**, ad esempio come polo culturale-museale, *hub* produttivo innovativo, residenza sociale, verde urbano, servizi, etc., sulla base di criteri di coerenza con l'Idea Forza della Piattaforma Programmatica. L'ampia disponibilità di questi immobili, le loro diverse configurazioni, il loro diverso stato di conservazione, possono indicare percorsi e modalità di riuso innovativi. Si pensi, ad esempio, agli usi sportivi legati a nuove discipline dome il *parkour* o a modalità di fruizione esplorativa come l'*Urbex* (*Urban exploration*).
- **Az 1.5.3 Avviare accordi di partenariato pubblico-privato con i proprietari**, stabilendo *standard* estetici e funzionali come condizione per gli interventi e privilegiando destinazioni che rafforzino il sistema territoriale complessivo.
- **Az 1.5.4 Prototipare i modelli di recupero di archeologia industriale** da destinare a funzione pubblica o culturale, con concorso di progettazione aperto.

***Fabbisogni prioritari:* FB.01 - FB.05**

OS 1.5 risponde prioritariamente a FB.01 (Rigenerazione del patrimonio industriale dismesso come risorsa per lo sviluppo locale). I 32 ambiti di degrado urbano per circa 182.000 m² costituiscono la sola risorsa spaziale disponibile per lo sviluppo futuro del Comune (D.01, D.02) e rappresentano il Fattore Incidente più visibile della dinamica attuale (R–). Il censimento, la classificazione, gli accordi PPP e l'intervento pilota previsti da questo OS sono le operazioni preliminari indispensabili per attivare il Flusso B della dinamica attesa (R+) (Crescita di beni comuni e capitale sociale). OS 1.5 contribuisce anche a FB.05, poiché gli accordi di partenariato pubblico-privato sono strumenti di finanza locale autocentrata applicati al patrimonio dismesso. Contribuisce inoltre in via secondaria a FB.08 (Innovazione sostenibile del distretto produttivo). Az 1.5.2 (Classificazione degli immobili per destinazione d'uso innovativa) e Az 1.5.4 (Prototipazione di modelli di archeologia industriale come hub produttivi) sono operazioni che alimentano direttamente la traiettoria di innovazione del distretto. La struttura frenante del mercato immobiliare produttivo (D.15) costituisce la giustificazione economica più solida per la scelta degli strumenti di OS 1.5. Le quotazioni dei capannoni superiori del 27% alla media comprensoriale e l'elevata incertezza sui costi di bonifica spiegano perché i proprietari non abbiano incentivo economico né a cedere né a trasformare autonomamente. Senza STU, PPP o altri meccanismi di innesco pubblico, gli ambiti degradati rimarranno bloccati dalla struttura stessa del mercato (v. Di Piazza F., 2025). Il ciclo partecipativo condotto nell'ambito del POC (Di Piazza F., 2026) ha documentato con precisione le criticità che gli attori privati associano al processo di rigenerazione degli insediamenti dismessi: la frammentazione dell'assetto proprietario, la rigidità pregressa delle destinazioni d'uso, l'incertezza sui costi e sui tempi delle bonifiche e i valori immobiliari non sufficienti a garantire marginalità agli investitori. Queste criticità confermano la centralità dell'Azione Chiave AC 03 (Fondo di Rotazione) come strumento per abbattere il rischio percepito e rendere attrattivo il reinvestimento privato su scarti ed eccedenze territoriali del distretto.

3.4.2 Identità Culturale e Innovazione (OG2)

L'Obiettivo generale OG2 "Identità Culturale e Innovazione" segue due principali direttrici: la valorizzazione del capitale sociale e del patrimonio identitario e quella della ricerca e innovazione[59].

[59] In tal senso anche il Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025).

Il Museo del Cuoio e la rifunzionalizzazione del patrimonio industriale dismesso sono presupposti per il recupero dei valori identitari, che stanno alla base dei processi di coesione sociale per un'innovazione produttiva e sociale del sistema locale.

Il Museo del Cuoio, ad esempio, è inteso come il luogo in cui la bellezza prodotta a Santa Croce diventa narrazione condivisa, in cui l'identità artigianale incontra l'innovazione, in cui il visitatore può leggere il territorio nella sua interezza. Il Museo è il nodo di un sistema (centro storico, ex concerie, fiume, campagna) e al tempo stesso assume il ruolo di Living Lab in cui la comunità co-progetta il proprio futuro.

3.4.2.1 Attivazione del Museo del Cuoio (OS 2.1)

Il Museo del Cuoio è il luogo in cui il *genius loci* del distretto conciario diventa narrazione condivisa, offerta culturale e spazio di incontro per le diverse componenti della comunità. Il distretto produce pellami di eccellenza per i *brand* del lusso mondiale, ma questa eccellenza non è attualmente visibile né raccontata. Nel territorio non ci sono musei, non sono attivi percorsi tematici, non ci sono spazi in cui la comunità possa riconoscersi nella propria storia produttiva o nei quali il visitatore possa avvicinarsi a questa storia e apprezzarla. L'Obiettivo Specifico OS 2.1 trasforma il Museo in un acceleratore del flusso A del *loop* positivo (R+) nel quale la qualità crescente del territorio diventa attrattività, flusso turistico e capitale simbolico riconoscibile sia dalla comunità (così rafforzando identità e senso di appartenenza) sia su scala internazionale.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 2.1.1 Strutturare il percorso espositivo** con installazioni multimediali e interattive che illustrino l'intera filiera del cuoio (dalla pelle grezza al prodotto finito) con un linguaggio visivo all'altezza dell'eccellenza dei prodotti realizzati nel distretto.
- **Az 2.1.2 Creare un collegamento tra il Distretto e i *brand* della moda internazionale**, narrando la bellezza come catena di valore che connette Santa Croce al mondo.
- **Az 2.1.3 Sviluppare funzioni e attività didattiche e laboratoriali** in cui si possa toccare, annusare e lavorare il cuoio come esperienza estetica e culturale diretta, rivolte a scolaresche, famiglie e turisti.
- **Az 2.1.4 Definire un modello di gestione del Museo aperto alla partecipazione della comunità locale**, delle associazioni di categoria e delle scuole, con un programma di attività costruito insieme agli *stakeholder* del territorio.
- **Az 2.1.5 Integrare il Museo in un sistema di percorsi tematici** che attraversino il centro storico, gli insediamenti produttivi recuperati, il lungofiume dell'Arno e Staffoli, costruendo un'esperienza territoriale unitaria e narrante (museo diffuso, ecomuseo).
- **Az 2.1.6 Definire accordi con i Comuni del Comprensorio del Cuoio per la creazione di una rete museale e turistica** a scala distrettuale, con Santa Croce come "capofila" culturale oltre che produttivo.

- **Az 2.1.7 Istituire un Festival annuale della Bellezza e del Cuoio**, con coinvolgimento dei *brand* internazionali, esposizioni di *design* e artigianato, *performance* e incontri pubblici nel centro storico e negli spazi recuperati.

***Fabbisogni prioritari:* FB.06 - FB.07**

OS 2.1 risponde prioritariamente a FB.06 (Valorizzazione e narrazione dell'identità distrettuale verso i mercati esterni) e a FB.07 (Rafforzamento della coesione sociale e dell'integrazione delle comunità). Il Museo del Cuoio è il reattore attraverso cui l'eccellenza produttiva del distretto (finora confinata nella filiera manifatturiera) diventa narrazione condivisa, offerta culturale e turistica e spazio di incontro per le diverse componenti della comunità locale. Le Azioni previste (percorso espositivo, laboratorio didattico, sistema di percorsi tematici, Festival della Bellezza e del Cuoio, accordi con il Comprensorio) incidono sul Flusso A della dinamica attesa (aumento dell'Attrazione degli investimenti - Flusso A R+).

3.4.2.2 Polo dell'innovazione distrettuale (OS 2.2)

Il polo dell'innovazione è la risposta della Piattaforma alle minacce globali che gravano sul Distretto: la concorrenza internazionale di Paesi emergenti, l'automazione dei processi produttivi, la pressione normativa europea sulla sostenibilità ambientale, l'emergere di materiali alternativi alla pelle naturale.

Il Distretto non può limitarsi a politiche competitive di prezzo, ma deve puntare sulla qualità, sull'innovazione e sull'identità come elementi di valore aggiunto.

L'Obiettivo specifico OS 2.2 affronta questa sfida mettendo a sistema il sapere artigianale sedimentato con la ricerca applicata, il *design* internazionale e la piattaforma digitale. La sostenibilità del distretto nel lungo periodo dipende dalla capacità di questo OS di trasformare le minacce in traiettorie di innovazione.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 2.2.1 Mettere a sistema il Museo del Cuoio con gli insediamenti produttivi recuperati (OS 1.5) e con i poli di ricerca e sperimentazione della filiera conciaria**, in *partnership* con enti esponenziali dei conciatori, con università e centri di ricerca.
- **Az 2.2.2 Internazionalizzare la cultura del cuoio.** Ospitare *designer*, ricercatori e artisti internazionali che lavorino con i materiali e i saperi del distretto, generando contaminazione creativa e visibilità esterna.
- **Az 2.2.3 Costruire una piattaforma digitale del distretto** (accessibile dal Museo e *online*) che racconti la filiera, i luoghi, le storie e i prodotti del territorio come sistema integrato di bellezza, identità e innovazione.

***Fabbisogni prioritari:* FB.04 - FB.08**

OS 2.2 risponde prioritariamente a FB.08 (Innovazione sostenibile del distretto produttivo) e a FB.04 (Rafforzamento del capitale umano locale). Il polo di ricerca e sperimentazione, la residenza di designer e ricercatori internazionali e la piattaforma digitale del Distretto sono le leve attraverso cui il sapere artigianale sedimentato in generazioni (F.12) incontra l'innovazione tecnologica e la domanda di sostenibilità già espressa dai brand del lusso (O.01, O.02). Questo OS affronta direttamente la pressione esercitata dall'automazione (M.05) e dai materiali alternativi (M.06), trasformando le minacce in opportunità di posizionamento. Il ciclo partecipativo condotto nell'ambito del POC (Di Piazza F., 2026) ha consentito di cogliere due segnali direttamente pertinenti a OS 2.2. Il primo è la domanda diffusa di spazi per la formazione professionale (reskilling e upskilling delle risorse umane già impegnate nella filiera); tali istanze sono coerenti con Az 2.2.3 (ITS Academy) e con FB.04; il fabbisogno di capitale umano qualificato è percepito come prioritario dagli stessi operatori del distretto. Il secondo segnale è la presenza di proposte alternative orientate a logistica e automotive, che denotano come una parte del

sistema produttivo stia esplorando orizzonti di diversificazione oltre la filiera del cuoio. Il Polo dell'innovazione mira a intercettare e orientare queste istanze offrendo un'infrastruttura di ricerca e sperimentazione che può generare nuove filiere indotte e complementari e potenziare quelle esistenti.

3.4.2.3 Governance partecipata e innovazione sociale (OS 2.3)

La *governance* dello sviluppo locale richiede il coinvolgimento strutturato della comunità, delle imprese e del Terzo settore in un processo partecipato di co-progettazione e di co-gestione. Il Museo del Cuoio può svolgere in questo senso un ruolo di Living Lab in cui sperimentare forme innovative di *governance* urbana e distrettuale.

Da questo Obiettivo Specifico discendono le seguenti Azioni.

- **Az 2.3.1 Attivare un processo strutturato di partecipazione pubblica (Community Led Local Development - CLLD)** con tavoli tematici per centro storico, distretto produttivo, cultura e paesaggio, aperti a residenti, operatori economici e associazioni.
- **Az 2.3.2 Costituire un Tavolo Permanente per lo sviluppo locale e l'innovazione sociale** che riunisca Comune, enti esponenziali dei conciatori, associazioni di categoria, istituti di credito locale, scuole, università e organizzazioni del Terzo settore, con funzioni di indirizzo, monitoraggio e valutazione della Piattaforma.
- **Az 2.3.3 Fare del Museo del Cuoio un Living Lab permanente**: uno spazio fisico e progettuale in cui la comunità (residenti, imprenditori, studenti, artisti) può sperimentare soluzioni innovative per il territorio, co-progettare servizi culturali e urbani, e testare modelli di rigenerazione prima di applicarli su scala più ampia.

***Fabbisogni prioritari:* FB.05 - FB.07**

OS 2.3 risponde prioritariamente a FB.05 (Costruzione di una finanza locale autocentrata per la rigenerazione) e a FB.07 (Rafforzamento della coesione sociale e dell'integrazione delle comunità). Il processo CLLD, il Living Lab del Museo, il Tavolo Permanente e il sistema di monitoraggio partecipato sono i dispositivi istituzionali che rendono strutturale e partecipata la governance della Piattaforma Programmatica. In assenza di questi strumenti, il loop positivo R+ non si autoalimenta. La governance partecipata è la condizione che rende solida la dinamica attesa e che assicura che tutte le componenti della comunità (incluse quelle più fragili) siano protagoniste del processo di rigenerazione. Un elemento strutturale del processo partecipativo è il coinvolgimento attivo delle comunità straniere residenti: il 23% della popolazione complessiva e il 51,9% dei residenti del centro storico sono cittadini di origine straniera che lavorano nel distretto, abitano il territorio e hanno un interesse diretto nel suo sviluppo. I processi CLLD funzionano tanto meglio quanto più includono comunità che normalmente restano fuori dai tavoli istituzionali. Le comunità straniere non possono essere intese come destinatarie passive della rigenerazione. Esse sono generatrici potenziali di imprenditori di quartiere, portatrici di domanda di prossimità e agenti attivi di ricambio demografico. OS 2.3 li riconosce come attori del cambiamento, non solo come beneficiari.

3.5 Tavola di copertura: Obiettivi Specifici e Fabbisogni

La Tavola che segue verifica la copertura dei Fabbisogni strategici da parte degli Obiettivi Specifici della Piattaforma Programmatica. Il simbolo ● indica copertura primaria (l'OS copre prioritariamente quel Fabbisogno). Il simbolo ○ indica copertura secondaria (l'OS contribuisce al Fabbisogno in modo

significativo ma non prioritario). La riga finale indica, per ciascun Fabbisogno, il numero di OS che lo coprono in via primaria (P) e secondaria (S).

Tavola 3.3 - Copertura Obiettivi Specifici/Fabbisogni

Obiettivo Specifico	FB.01	FB.02	FB.03	FB.04	FB.05	FB.06	FB.07	FB.08	Copertura totale
OS 1.1	○		○		●				1P+2S
OS 1.2		●					●		2P
OS 1.3			●			○	●		2P+1S
OS 1.4			●			○			1P+1S
OS 1.5	●				●			○	2P+1S
OS 2.1						●	●		2P
OS 2.2				●				●	2P
OS 2.3					●		●		2P

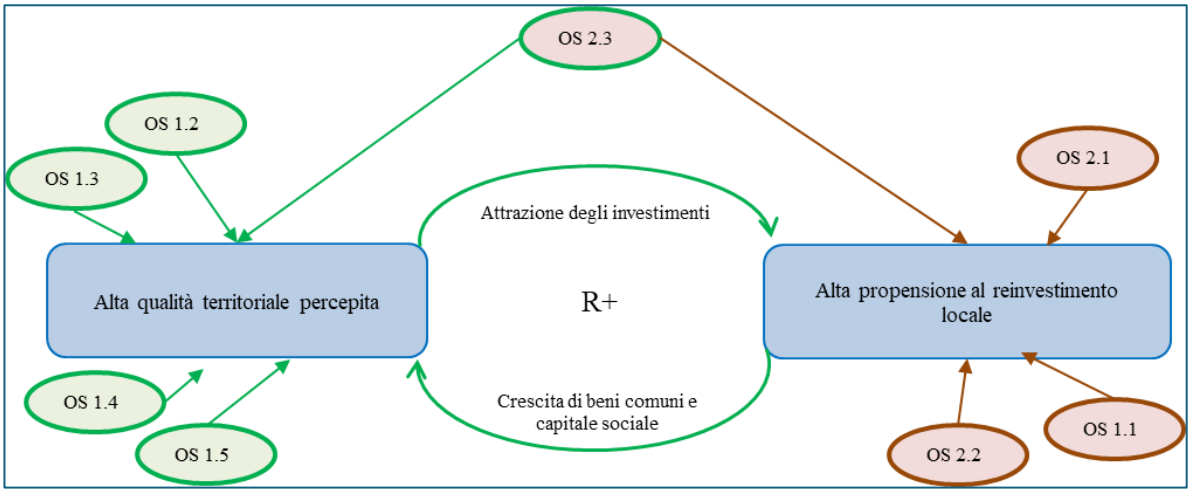
(Fonte: nostra elaborazione)

Tutti i Fabbisogni risultano coperti in via primaria da almeno un Obiettivo Specifico. La distribuzione delle coperture primarie e secondarie evidenzia un'equilibrata incidenza trasversale dell'Obiettivo Generale 1 sul soddisfacimento dei Fabbisogni e una maggiore concentrazione dell'Obiettivo Generale 2 sui Fabbisogni da FB.04 a FB.08. Ovviamente, anche per le coperture secondarie sono state tenute in considerazione relazioni certamente meno dirette di quelle della copertura primaria, ma comunque suscettibili di un nesso logico e riscontrabile. Infatti, è evidente che tutti gli Obiettivi Specifici hanno una influenza sul soddisfacimento dei fabbisogni individuati, come effetto del principio di dinamica estesa.

3.6 Obiettivi Specifici e ciclo dinamico atteso

Il *loop* di rinforzo positivo (R+) che la Piattaforma Programmatica intende innescare ha una struttura precisa: due livelli collegati da due flussi (v. par. 3.1). La Figura 3.3 mostra come gli otto Obiettivi Specifici agiscono sui livelli del ciclo trasformando il *loop* negativo in dinamica virtuosa.

Figura 3.3 - Obiettivi Specifici e dinamica del sistema



(Fonte: nostra elaborazione)

Quattro Obiettivi Specifici agiscono prioritariamente sulla qualità percepita del territorio (Livello 1):

- OS 1.2 "Rigenerazione del centro storico" restituisce al territorio un segnale di fiducia collettiva;
- OS 1.3 "Recupero delle relazioni funzionali e simboliche con il fiume Arno" ricostruisce l'asse identitario che connette produzione e paesaggio;
- OS 1.4 "Rigenerazione urbano-rurale: Staffoli e il paesaggio agricolo" completa la sarcitura territoriale integrando Staffoli e le Cerbaie;
- OS 1.5 "Rigenerazione degli insediamenti produttivi in disuso" trasforma la sedimentazione degli scarti ed eccedenze del territorio in risorsa spaziale.

Tre Obiettivi Specifici agiscono prioritariamente sulla propensione al reinvestimento locale (Livello 2):

- OS 1.1 "Governance della rigenerazione territoriale". Costruisce i meccanismi istituzionali (STU, PPP, Fondazione di Comunità) attraverso cui la ricchezza prodotta dal distretto torna al territorio;
- OS 2.1 "Attivazione del Museo del Cuoio". Converte la qualità crescente del territorio in narrazione esterna e capacità di attrazione;
- OS 2.2 "Polo dell'innovazione distrettuale". Protegge la base produttiva che alimenta il ciclo, adattando il distretto alle trasformazioni tecnologiche e di mercato già in atto.

L'OS 2.3 "Governance partecipata e innovazione sociale" è l'unico OS che incide direttamente su entrambi i livelli. Questo OS presidia la durabilità del ciclo virtuoso assicurando la partecipazione e la continuità di indirizzo politico-amministrativo.

3.7 Le Azioni Chiave

Le Azioni Chiave sono le Azioni la cui realizzazione è condizione abilitante per l'avanzamento dell'intero sistema. Sono state previste le seguenti Azioni chiave.

AC 01 - Avviare a regime l'UPS - Unità di Pianificazione Strategica. L'UPS - Unità di Pianificazione Strategica è già stata formalmente istituita con Deliberazione GC n. 138 dell'11/09/2025, è operativa dal 15/09/2025 ed è coordinata dal Segretario Generale Dott. Daniele Longo[60]. L'UPS è la condizione organizzativa senza la quale la Piattaforma Programmatica rischia di frammentarsi in interventi non coordinati. Una Piattaforma Programmatica così articolata richiede una struttura di *governance* tecnica permanente, distinta dalla gestione amministrativa ordinaria e capace di mantenere la coerenza del sistema nel tempo. L'UPS assolve quattro funzioni trasversali: il coordinamento tra OS e tra OG, garantendo che gli interventi si rinforzino anziché sovrapporsi o confliggere; la gestione delle attività di progettazione e gestione relative ai Fondi Europei (O.05), che richiedono presidio tecnico continuativo; il monitoraggio degli indicatori di realizzazione, risultato e impatto; la funzione di interfaccia con gli *stakeholder* nei processi partecipativi (CLLD, Living Lab).

AC 02 - Stipulare il Patto della Bellezza. Tale Patto è lo strumento attraverso cui l'Idea Forza cessa di essere un principio enunciato e diventa un impegno condiviso, sottoscritto e vincolante tra l'Amministrazione comunale, gli enti esponenziali dei conciatori (F.11), le istituzioni culturali, le associazioni di categoria e la comunità. La sua trasversalità è massima: il Patto definisce gli *standard* estetici e funzionali che orientano OS 1.2 (Piano condiviso della Bellezza per il centro storico), OS 1.3 (qualità degli interventi lungo l'Arno), OS 1.5 (*standard* per il recupero degli insediamenti dismessi) e OS 2.1 (identità visiva e narrativa del Museo). In assenza del Patto, ciascun intervento rischia di produrre qualità localizzata senza coerenza d'insieme. Il Patto è anche un atto politico: segnala alla comunità e ai mercati esterni che Santa Croce ha scelto la bellezza come principio generativo.

AC 03 - Costituire e avviare il Fondo di Rotazione. Il Fondo di Rotazione è il dispositivo finanziario che rende gli investimenti previsti dalla Piattaforma Programmatica meno vulnerabili e dipendenti dai cicli dei trasferimenti pubblici, dai tempi dei bandi europei, dai meccanismi di cofinanziamento.

Risponde direttamente a FB.05 (finanza locale autocentrata) e opera come abilitatore trasversale di tutti gli OS che prevedono interventi fisici: OS 1.2 (centro storico), OS 1.3 (Arno), OS 1.5 (insediamenti dismessi), OS 2.1 (Museo). Il meccanismo è quello tipico dei fondi rotativi urbani: le risorse investite nei primi interventi generano flussi di ritorno (canoni, valorizzazioni, compartecipazioni private) che alimentano il fondo per i cicli successivi. La presenza di istituti bancari locali (F.10) e di enti esponenziali (F.11) rende praticabile la capitalizzazione iniziale del fondo attraverso meccanismi di PPP. Senza AC

[60] Cfr. Comune di Santa Croce sull'Arno - Giunta Comunale, Deliberazione n. 138 dell'11/09/2025, ove si legge: «Verificato che l'attività di pianificazione strategica risultava ad oggi, coerentemente con l'ultima macrostruttura approvata, assegnata al Settore 2, ma risulta opportuno assegnare tale competenza al Segretario e creare una struttura di coordinamento, ad hoc, composta dal Dirigente del Settore 1, dalla Dirigente del Settore 2, dalla Responsabile UO dell'Unità 1 di Staff del Segretario e dall'Ing. Junior Virginia Mosti, dipendente del Settore 2, munita di adeguate e specifiche competenze gestionali».

03, la dipendenza dai trasferimenti pubblici (M.10) rimane strutturale e il *loop* R+ (dinamica attesa) non si autoalimenta.

AC 04 - Stipulare il Patto per la finanza locale autocentrata. Tale Patto è il complemento istituzionale del Fondo di Rotazione, ma opera a un livello distinto. Infatti, mentre AC 03 è lo strumento operativo (il meccanismo finanziario attraverso cui le risorse circolano) AC 04 è la cornice di *governance* che ne regola il funzionamento, stabilisce gli impegni reciproci tra i soggetti coinvolti e garantisce la sostenibilità del sistema nel tempo. Senza il Patto, il Fondo può essere costituito ma non governato e, *ex adverso* senza il Fondo, il Patto rimane una dichiarazione di intenti. Il Patto formalizza le relazioni tra il Comune, gli istituti bancari locali (F.10), gli enti esponenziali dei conciatori (F.11), i proprietari degli immobili dismessi e i potenziali investitori privati, stabilendo le condizioni di accesso al fondo, i criteri di priorità degli interventi e le modalità di rendicontazione. La sua trasversalità tocca in modo diretto OS 1.1 (*governance* della rigenerazione), OS 1.5 (PPP per gli insediamenti dismessi), OS 2.2 (polo dell'innovazione e sue fonti di finanziamento) e OS 2.3 (CLLD come strumento di finanza partecipata). AC 04 è anche la risposta strategica alla minaccia M.10 (riduzione strutturale dei trasferimenti pubblici) poiché, distribuendo il rischio finanziario tra più soggetti, rende la Piattaforma resiliente alle fluttuazioni della finanza pubblica.

Le quattro Azioni Chiave operano su livelli distinti ma complementari: AC 01 presidia la *governance* tecnica, AC 02 garantisce la coerenza identitaria, AC 03 assicura la sostenibilità finanziaria, AC 04 formalizza gli impegni tra gli attori dello sviluppo. Nessuna delle quattro Azioni produce direttamente trasformazioni fisiche del territorio, ma esse creano le condizioni senza le quali le trasformazioni fisiche non possono essere avviate, mantenute e rese durature.

Alle Azioni Chiave è dedicata una Tavola di approfondimento (v. infra, Tavola 3.5).

3.8 Quadro sinottico dell'edificio strategico

La Tavola 3.4 restituisce sinotticamente l'edificio strategico della Piattaforma Programmatica attraverso una struttura a otto colonne. La Tavola 3.5 è dedicata alle Azioni Chiave. La Tavola 3.6 illustra i criteri di stima degli indicatori di risultato RIS.

La Tavola 3.7 completa il sistema di misurazione della Piattaforma Programmatica con i dieci Outcomes (OT.01-OT.10), verificabili al 2032. Gli indicatori di realizzazione (REA) e di risultato (RIS) già esposti nelle Tavole 3.4, 3.5 e 3.6 misurano rispettivamente la realizzazione (*deliverable*) e i cambiamenti prodotti direttamente dalle Azioni della Piattaforma Programmatica. Gli indicatori di impatto (Outcomes) misurano il cambiamento strutturale dell'intero territorio e dunque i due livelli della dinamica attesa R+, ovvero la qualità percepita del territorio e la propensione al reinvestimento locale. Si è scelto di riferire, ove possibile, gli Indicatori di Impatto agli indicatori comuni dell'Allegato I del Regolamento FESR (UE) n. 1058/2021 e al PR FESR Toscana. Tale scelta mira ad una migliore complementarità della Piattaforma Programmatica con gli strumenti della programmazione europea.

Tavola 3.4 - Sinottica della Piattaforma Programmatica

Nota: REA = Indicatore di Realizzazione (output fisico o procedurale); RIS = Indicatore di Risultato (effetto diretto, verificato a 12 mesi dalla REA); OT = Outcome di sistema (impatto strutturale, verificabile al 2032). Per le definizioni complete si rimanda al Glossario.

Idea Forza (IF)	Obiettivo Generale (OG)	Obiettivo Specifico (OS)	Azioni (Az)	Azioni Chiave (AC) e Indicatori di risultato delle AC	Indicatori di Realizzazione (REA) (anno di verifica)	Indicatori di Risultato (RIS) (anno di verifica: REA+ almeno 1 anno)	Fabbisogni prioritari (FB)
"La bellezza generatrice di sviluppo locale" ***La bellezza è un valore unificante, identitario e inclusivo. Oltre la sua mera accezione estetica assume la natura di principio etico e generatore di sviluppo locale. La bellezza come principio dello sviluppo locale si basa su due dimensioni inscindibili: l'unicum territoriale e il genius loci.***	**OG1 Rigenerazione territoriale**	**OS 1.1 Governance della rigenerazione territoriale**	Az 1.1.1 Costituire una STU (Società di Trasformazione Urbana) Az 1.1.2 Promuovere la nascita di cooperative di comunità Az 1.1.3 Promuovere la costituzione di una Fondazione di Comunità del Valdarno Az 1.1.4 Definire e avviare un programma operativo di PPP	**AC 01 - UPS - Unità di Pianificazione Strategica** **AC 02 - Patto della Bellezza** **AC 03 - Fondo di Rotazione** **AC 04 - Patto per la finanza locale autocentrata**	REA 1.1.1.1 STU Santa Croce (2028) REA 1.1.2.1 Programma Cooperazione di Comunità (2027) REA 1.1.3.1 Fondazione Valdarno (2028) REA 1.1.4.1 Programma operativo PPP (2027)	RIS 1.1.1.1 - Valore investimenti gestiti STU (€/anno) [target: ≥ 2,5 M€/anno al 2029] RIS 1.1.2.1 - N. cooperative attive e N. soci residenti [target: ≥ 3 cooperative / ≥ 60 soci al 2028] RIS 1.1.3.1 - Risorse filantropiche raccolte (€/anno) [target: ≥ 300.000 €/anno al 2029] RIS 1.1.4.1 - N. accordi PPP sottoscritti e valore portafoglio (€) [target: ≥ 4 accordi / ≥ 5 M€ al 2028]	FB.05 - Costruzione di una finanza locale autocentrata per la rigenerazione
		OS 1.2 Rigenerazione del centro storico	Az 1.2.1 Elaborare un Piano condiviso della Bellezza per il centro storico Az 1.2.2 Incentivare l'insediamento di attività economiche nel centro storico Az 1.2.3 Avviare un programma di valorizzazione delle "vetrine sfitte" Az 1.2.4 Riqualificare spazi pubblici e piazze Az 1.2.5 Realizzare un progetto esemplare di spazio di bellezza urbana		REA 1.2.1/4.1 Regolamento/programma della Bellezza e usi temporanei (2027) **REA 1.2.5.1 Spazi di Bellezza urbana - progetto esemplare (2029)**	RIS 1.2.1/4.1 - N. interventi in conformità al Regolamento (per anno) [target: ≥ 15/anno al 2028] RIS 1.2.5.1 - N. nuove attività insediate negli spazi riqualificati (entro 3 anni) [target: ≥ 8 attività entro 2030]	FB.02 - Riqualificazione del centro storico come spazio di coesione e identità urbana FB.07 - Rafforzamento della coesione sociale e dell'integrazione delle comunità
		OS 1.3 Recupero delle relazioni funzionali e simboliche con il fiume Arno	Az 1.3.1 Realizzare un sistema di fruizione delle sponde dell'Arno Az 1.3.2 Ricucire il collegamento tra centro storico e lungofiume Az 1.3.3 Attivare sistemi di incentivi per un polo intergenerazionale Az 1.3.4 Narrare il rapporto storico tra il fiume e la lavorazione del cuoio		REA 1.3.1/2.1 Arno da vivere (2030) **REA 1.3.3.1 Polo Intergenerazionale TANÈ da 0 a 100 - progetto esemplare (2029)** REA 1.3.4.1 Ecomuseo del fiume (2030)	RIS 1.3.1/2.1 - N. utenti sistema fruizione sponde Arno (accessi/anno) [target: ≥ 25.000 accessi/anno al 2031] RIS 1.3.3.1 - N. utenti attivi Polo Intergenerazionale/anno [target: ≥ 400 utenti/anno al 2030] RIS 1.3.4.1 - N. visitatori Ecomuseo/anno e N. scuole coinvolte [target: ≥ 3.000 visitatori / ≥ 20 scuole al 2031]	FB.03 - Riconnessione del territorio come sistema unitario (Arno, Staffoli, Cerbaie) FB.06 - Valorizzazione e narrazione dell'identità distrettuale verso i mercati esterni
		OS 1.4 Rigenerazione urbano-rurale: Staffoli e il paesaggio agricolo	Az 1.4.1 Sviluppare un intervento integrato di riconnessione per Staffoli Az 1.4.2 Promuovere agricoltura di prossimità e circuiti di filiera corta Az 1.4.3 Integrare Staffoli e le Cerbaie nel sistema di percorsi tematici Az 1.4.4 Sviluppare ricettività agrituristica e turismo rurale		REA 1.4.1/4.1 Programma integrato di riconnessione rurbana (2028)	RIS 1.4.1/4.1 - N. utenti mobilità dolce Staffoli-Santa Croce (per anno) [target: ≥ 5.000 utenti/anno al 2029] RIS 1.4.2/3.1 - N. aziende agricole aderenti ai circuiti; volume vendita locale (€/anno) [target: ≥ 8 aziende / ≥ 150.000 €/anno] RIS 1.4.4.1 - N. pernottamenti annui strutture ricettive Staffoli [target: ≥ 500 pernottamenti/anno al 2029]	FB.03 - Riconnessione del territorio come sistema unitario (Arno, Staffoli, Cerbaie) FB.06 - Valorizzazione e narrazione dell'identità distrettuale verso i mercati esterni
		OS 1.5 Rigenerazione degli insediamenti produttivi in disuso	Az 1.5.1 Effettuare un censimento sistematico degli immobili industriali dismessi Az 1.5.2 Classificare gli immobili per destinazione d'uso potenziale Az 1.5.3 Avviare accordi di partenariato pubblico-privato (PPP) Az 1.5.4 Realizzare modelli prototipali di recupero e riuso		REA 1.5.1/3.1 Programma rigenerazione aree e immobili produttivi dismessi (2028) REA 1.5.4.1 Modelli prototipali di recupero e riuso (2029)	RIS 1.5.1/3.1 - Superficie (m²) oggetto di accordo PPP o rigenerazione [target: ≥ 20.000 m² entro 2029] RIS 1.5.4.1 - N. funzioni pubbliche/culturali insediate negli spazi recuperati [target: ≥ 3 funzioni entro 2030]	FB.01 - Rigenerazione patrimonio industriale dismesso FB.05 - Costruzione di una finanza locale autocentrata per la rigenerazione FB.06 - Valorizzazione e narrazione dell'identità distrettuale verso i mercati esterni FB.08 - Innovazione sostenibile del distretto produttivo
	OG2 Identità Culturale e Innovazione	**OS 2.1 Attivazione del Museo del Cuoio**	Az 2.1.1 Strutturare il percorso espositivo Az 2.1.2 Creare un collegamento con i brand della moda internazionale Az 2.1.3 Sviluppare funzioni didattiche e laboratoriali Az 2.1.4 Costruire una rete di percorsi tematici sul Distretto Az 2.1.5 Realizzare una piattaforma digitale del Museo del Cuoio Az 2.1.6 Costruire una rete museale distrettuale con il Comprensorio Az 2.1.7 Organizzare il Festival della Bellezza e del Cuoio		**REA 2.1.1/6.1 Museo del Cuoio - progetto esemplare (2027)**	RIS 2.1.1/6.1 - N. visitatori annui del Museo del Cuoio [target: ≥ 15.000/anno al 2028] RIS 2.1.3.1 - N. scolaresche e famiglie al laboratorio didattico/anno [target: ≥ 60 scolaresche/anno al 2028] RIS 2.1.6.1 - N. Comuni aderenti alla rete museale distrettuale [target: ≥ 5 Comuni al 2028] RIS 2.1.7.1 - N. presenze al Festival [target: ≥ 5.000 presenze (2028)] RIS 2.1.7.2 e N. brand internazionali partecipanti [target: ≥ 10 brand (2028)]	FB.06 - Valorizzazione e narrazione dell'identità distrettuale verso i mercati esterni FB.07 - Rafforzamento della coesione sociale e dell'integrazione delle comunità FB.02 - Riqualificazione del centro storico come spazio di coesione e identità urbana
		OS 2.2 Polo dell'innovazione distrettuale	Az 2.2.1 Mettere a sistema il Museo del Cuoio con insediamenti produttivi e poli di ricerca Az 2.2.2 Internazionalizzare la cultura d'impresa del Distretto Az 2.2.3 Sviluppare una piattaforma digitale del Distretto		REA 2.2.1/3.1 Polo dell'innovazione distrettuale (2031)	RIS 2.2.1/3.1.1 - N. imprese filiera che adottano processi/prodotti del Polo (per anno) [target: ≥ 20 imprese/anno al 2032] RIS 2.2.1/3.1.2 - N. designer/ricercatori ospitati/anno e N. collaborazioni con imprese [target: ≥ 10 residenti / ≥ 8 collaborazioni/anno al 2032] RIS 2.2.1/3.1.3 - N. utenti attivi piattaforma digitale/anno [target: ≥ 300 utenti al 2032] RIS 2.2.1/3.1.4 - N. imprese rappresentate nella piattaforma digitale [target: ≥ 150 imprese al 2032]	FB.08 - Innovazione sostenibile del distretto produttivo FB.04 - Rafforzamento del capitale umano locale in coerenza con la transizione del distretto
		OS 2.3 Governance partecipata e innovazione sociale	Az 2.3.1 Attivare un processo CLLD (Community Led Local Development) Az 2.3.2 Costituire un Tavolo Permanente per lo Sviluppo Locale Az 2.3.3 Attivare un Living Lab presso il Museo del Cuoio		REA 2.3.1/2.1 CLLD della Bellezza (2028) **REA 2.3.3.1 Living Lab - progetto esemplare (2029)**	RIS 2.3.1/2.1 - N. cittadini e organizzazioni partecipanti ai tavoli CLLD (per anno) [target: ≥ 120 persone / ≥ 25 organizzazioni/anno al 2029] RIS 2.3.3.1 - N. progetti sperimentali co-progettati nel Living Lab (per anno) [target: ≥ 6 progetti/anno al 2030]	FB.05 - Costruzione di una finanza locale autocentrata per la rigenerazione FB.07 - Rafforzamento della coesione sociale e dell'integrazione delle comunità FB.04 - Rafforzamento del capitale umano locale in coerenza con la transizione del distretto

LEGENDA: REA = Indicatori di Realizzazione | RIS = Indicatori di Risultato | AC = Azioni Chiave

(Fonte: nostra elaborazione)

Tavola 3.5 - Le quattro Azioni Chiave

Azione Chiave	Descrizione	OS abilitati	REA	RIS	FB abilitati
AC 01 UPS - Unità di Pianificazione Strategica	Struttura di governance tecnica permanente. Coordina gli OS, presidia i fondi europei, monitora gli indicatori, gestisce i processi partecipativi.	Tutti	REA AC01.1 UPS formalmente istituita (Delib. GC n. 138/2025) REA AC01.2 Sistema di monitoraggio attivato REA AC01.3 Primo rapporto annuale prodotto	RIS AC01.1 - N. OS coordinati/anno **[target: 8 OS dal 2027]** RIS AC01.2-3 - N. indicatori aggiornati/anno **[target: ≥ 30/anno dal 2027]**	Tutti
AC 02 Patto della Bellezza	Impegno vincolante tra Comune, enti esponenziali, istituzioni culturali, associazioni e comunità. Definisce gli standard estetici e funzionali per gli interventi di rigenerazione previsti dalla Piattaforma Programmatica.		REA AC02.1 Patto sottoscritto REA AC02.2 Standard adottati negli atti amministrativi REA AC02.3 Piano condiviso della Bellezza approvato	RIS AC02.1 - N. soggetti sottoscrittori **[target: ≥ 20 soggetti al 2027]** RIS AC02.2-3 - N. interventi conformi agli standard/anno **[target: ≥ 25/anno al 2028]**	
AC 03 Fondo di Rotazione	Strumento operativo di finanza locale autocentrata. Le risorse investite generano flussi di ritorno che alimentano nuovi cicli. Istituti bancari locali ed enti esponenziali come co-capitalizzatori.		REA AC03.1 Fondo costituito e capitalizzato REA AC03.2 Primo ciclo di finanziamento erogato	RIS AC03.1 - Ammontare risorse mobilitate (€) pubbliche + private [target: ≥ 1 M€ al **primo ciclo 2027]** RIS AC03.2 - N. interventi co-finanziati nel primo triennio **[target: ≥ 5 interventi entro 2029]**	
AC 04 Patto per la finanza locale autocentrata	Cornice istituzionale del Fondo di Rotazione. Mentre AC 03 è lo strumento operativo, AC 04 è la governance che ne regola il funzionamento e formalizza gli impegni tra tutti i soggetti coinvolti.		REA AC04.1 Patto sottoscritto REA AC04.2 Criteri di priorità e modalità di accesso definiti REA AC04.3 Sistema di rendicontazione pubblica attivato	RIS AC04.1 - N. soggetti sottoscrittori per categoria **[target: ≥ 2 banche / ≥ 4 enti privati / ≥ 5 proprietari immobili]** RIS AC04.2 - N. domande di accesso nel primo anno **[target: ≥ 8 domande al 2028]** RIS AC04.3 - N. rendicontazioni pubbliche prodotte nei primi 5 anni **[target: ≥ 5]**	

(Fonte: nostra elaborazione)

Tavola 3.6 - Quantificazione degli Indicatori di Risultato (RIS): ipotesi di target al primo anno di verifica

I target sottoindicati sono ipotesi di quantificazione al primo anno di verifica (anno REA + 1 anno). Elaborati sulla base di benchmark territoriali, dati di contesto e analogie con interventi simili in Toscana e in altri distretti italiani.

Indicatore di Risultato (RIS)	Ipotesi quantificata (target al primo anno di verifica)	Logica di stima
OS 1.1 - Governance della rigenerazione territoriale		
RIS 1.1.1.1	**≥ 2,5 M€/anno al 2029**	*Prima operazione STU su 1-2 immobili dismessi; investimento unitario ~1-1,5 M€.*
RIS 1.1.2.1	**≥ 3 cooperative attive / ≥ 60 soci residenti al 2028**	*Distretto con alta densità imprenditoriale (F.01): 3 cooperative in 3 anni è obiettivo realistico.*
RIS 1.1.3.1	**≥ 300.000 €/anno al 2029**	*Fondazioni di Comunità analoghe raccolgono 200-500K€/anno nei primi anni di operatività.*
RIS 1.1.4.1	**≥ 4 accordi PPP / ≥ 5 M€ portafoglio al 2028**	*Un accordo per ciascuna delle 4 Azioni del Programma PPP entro il primo biennio di operatività della STU.*
OS 1.2 - Rigenerazione del centro storico		
RIS 1.2.1/4.1	**≥ 15 interventi/anno al 2028**	*Stima su ~300 unità del centro storico: 5%/anno è un obiettivo sostenibile.*
RIS 1.2.5.1	**≥ 8 nuove attività insediate entro 2030**	*Progetto esemplare su 1.000-2.000 m²; densità commerciale media ~1 attività/120 m².*
OS 1.3 - Recupero delle relazioni funzionali e simboliche con il fiume Arno		
RIS 1.3.1-2.1	**≥ 25.000 accessi/anno al 2031**	*Percorsi fluviali analoghi in 15-25K ab.: 2-3 accessi/residente/anno (popolazione ~15.000).*
RIS 1.3.3.1	**≥ 400 utenti/anno al 2030**	*Strutture intergenerazionali analoghe: 300-600 utenti/anno nei primi 2 anni di attività.*
RIS 1.3.4.1	**≥ 3.000 visitatori/anno / ≥ 20 scuole al 2031**	*Ecomusei fluviali analoghi: 2.000-5.000 visitatori/anno nella fase di avvio.*
OS 1.4 - Rigenerazione urbano-rurale: Staffoli e il paesaggio agricolo		
RIS 1.4.1/4.1	**≥ 5.000 utenti/anno al 2029**	*Percorsi ciclo-pedonali in aree rurali di pianura: 40-60 utenti/giorno nei mesi favorevoli (aprile-ottobre).*
RIS 1.4.2/3.1	**≥ 8 aziende / ≥ 150.000 €/anno di vendita locale al 2029**	*Nucleo critico minimo per un circuito di filiera corta funzionante in area periurbana.*
RIS 1.4.4.1	**≥ 500 pernottamenti/anno al 2029**	*Prima struttura agrituristica (6-8 posti letto): tasso occupazione 30% = ~650 notti/anno.*
OS 1.5 - Rigenerazione degli insediamenti produttivi in disuso		
RIS 1.5.1/3.1	**≥ 20.000 m² oggetto di accordo PPP entro 2029**	*Su ~182.000 m² dismessi totali: ~11% in 3 anni è un obiettivo sostenibile per la prima fase del Programma di rigenerazione aree e immobili produttivi dismessi.*
RIS 1.5.4.1	**≥ 3 funzioni insediate entro 2030**	*Primo prototipo su 1.500-3.000 m²: 3 funzioni distinte (hub creativo + spazio sociale + produzione innovativa).*
OS 2.1 - Attivazione del Museo del Cuoio		
RIS 2.1.1/6.1	**≥ 15.000 visitatori/anno al 2028**	*Musei distrettuali analoghi in Toscana (es. Museo del Tessuto di Prato): 10-20K nel primo anno.*
RIS 2.1.3.1	**≥ 60 scolaresche/anno al 2028**	*Comprensorio Cuoio: ~25 istituti scolastici; 2-3 visite/anno per istituto = 50-75 scolaresche (classi) totali.*
RIS 2.1.6.1	**≥ 5 Comuni aderenti alla rete al 2028**	*Comprensorio del Cuoio: 8 Comuni totali. Adesione di 5 su 8 al primo biennio.*
RIS 2.1.7.1	**≥ 5.000 presenze ≥ 10 brand (prima edizione 2028)**	*Prima edizione festival distrettuale in contesto analogo: 3-8K presenze.*
RIS 2.1.7.2	**≥ 10 brand (prima edizione 2028)**	*Prima edizione festival distrettuale in contesto analogo: ≥ 10 brand*
OS 2.2 - Polo dell'innovazione distrettuale		
RIS 2.2.1/3.1.1	**≥ 20 imprese/anno che adottano innovazioni al 2032**	*Distretto ~1.200 imprese: penetrazione 1,5-2% nel primo anno di operatività è una soglia minima di impatto misurabile.*
RIS 2.2.1/3.1.2	**≥ 10 residenti/anno / ≥ 8 collaborazioni attive al 2032**	*Programmi di residenza analoghi: 8-15 residenti/anno; tasso conversione in collaborazione ~80%.*
RIS 2.2.1/3.1.3	**≥ 300 utenti attivi/anno al 2032**	*È un limite minimo di sostenibilità*
RIS 2.2.1/3.1.4	**≥ 150 imprese rappresentate al 2032**	*Su ~1.200 imprese del distretto: il 12% di adesione al lancio è un target verificabile.*
OS 2.3 - Governance partecipata e innovazione sociale		
RIS 2.3.1/2.1	**≥ 120 persone / ≥ 25 organizzazioni partecipanti/anno al 2029**	*CLLD in Comuni analoghi: 80-150 partecipanti diretti/anno. Soglia minima di rappresentatività = 1% della popolazione adulta.*
RIS 2.3.3.1	**≥ 6 progetti co-progettati/anno al 2030**	*Living Lab presso musei o spazi culturali: 4-8 sperimentazioni/anno nella fase di avvio.*
AZIONI CHIAVE AC 01 / AC 02 / AC 03 / AC 04		
RIS AC01.1	**8 OS coordinati dal 2027**	*Per definizione: l'UPS coordina la totalità degli OS dalla sua istituzione.*
RIS AC01.2	**≥ 30 indicatori aggiornati/anno dal 2027**	*Totalità REA+RIS attivi per anno di operatività della Piattaforma Programmatica.*
RIS AC02.1	**≥ 20 soggetti sottoscrittori al 2027**	*Comune + enti esponenziali conciatori + istituzioni culturali + associazioni di categoria: 20 è il nucleo rappresentativo minimo.*
RIS AC02.2	**≥ 25 interventi conformi agli standard/anno al 2028**	*Target coerente con RIS 1.2.1/4.1 (≥ 15 interventi centro storico + interventi su altri OS).*
RIS AC03.1	**≥ 3 M€ al primo ciclo (2028)**	*Capitalizzazione iniziale: Comune + banche locali + enti esponenziali. 3 M€ è la soglia minima operativa per avviare i primi PPP.*
RIS AC03.2	**≥ 5 interventi co-finanziati nel primo triennio al 2028**	*Coerente con il portafoglio PPP di OS 1.1 (≥ 4 accordi) e OS 1.5 (primo ciclo rigenerazione).*
RIS AC04.1	**≥ 2 banche / ≥ 4 enti privati / ≥ 5 proprietari immobili al 2028**	*Soglia minima per la credibilità e operatività del Patto. La diversificazione per categoria è condizione della sua funzione di governance.*
RIS AC04.2	**≥ 8 domande di accesso al Fondo nel primo anno al 2028**	*Segnale di interesse del mercato; coerente con il portafoglio PPP previsto nei primi 12 mesi.*

(Fonte: nostra elaborazione)

Tavola 3.7 - Outcomes di sistema - Indicatori di impatto al 2032

Codice	Descrizione dell'Outcome	Descrizione dell'Outcome e coerenza con gli indicatori comuni del FESR (Allegato I Reg. 1058/2021)	Note metodologiche
OT.01	**Incremento degli investimenti privati**	Investimenti privati abbinati al sostegno pubblico (RCR02)	*Il PR FESR Toscana prevede un effetto leva pubblico/privato di 1:1,5 come benchmark di riferimento. La baseline è da rilevare prima dell'avvio degli accordi di PPP*
OT.02	**Superficie complessiva rigenerata o adibita a nuovi usi nel territorio comunale al 2032, espressa in m²**	Terreni ripristinati usati, per l'edilizia popolare, per attività economiche, come spazi verdi, o per altri scopi (RCR 52) Popolazione che ha accesso a infrastrutture verdi nuove o migliorate (RCR 95)	*Baseline: superficie attualmente dismessa ~182.000 m². Fonte dati: ISPRA, rilevazioni comunali.*
OT.03	**Posti di lavoro creati dagli interventi della Piattaforma, espressi in unità equivalenti a tempo pieno (FTE)**	Posti di lavoro creati presso i soggetti beneficiari di un sostegno (RCR01)	*Comprende posti di lavoro diretti. Baseline: tasso occupazione attuale 68,91% (ISTAT). Fonte dati: INPS, rilevazioni beneficiari.*
OT.04	**Posti di lavoro creati specificamente in attività culturali, creative e turistiche sul territorio**	Posti di lavoro creati presso i soggetti beneficiari di un sostegno (progetti di cultura e turismo) (RCR01)	*Indicatore complementare a OT.03, specifico per il settore culturale-turistico. Baseline quasi nulla (settore pressoché assente).*
OT.05	**PMI della filiera conciaria che introducono innovazioni di prodotto, processo o organizzazione**	PMI che introducono innovazioni di prodotto o di processo (RCR03) PMI che introducono innovazioni a livello di organizzazione o di marketing (RCR04)	*Baseline da costruire tramite indagine diretta sulle imprese. Rilevazione annuale tramite questionario a campione.*
OT.06	**Visitatori annui dei luoghi del patrimonio culturale e naturale del territorio (Museo del Cuoio, Ecomuseo del fiume, sistema di percorsi tematici)**	Turisti/visitatori in luoghi del patrimonio (RCR11 -indicatore specifico PR FESR Toscana OP5) Visitatori dei siti culturali e turistici (RCR 77)	*Baseline: turismo pressoché assente. Fonte dati: rilevazioni biglietterie, contatori accessi.*
OT.07	**Partecipanti a percorsi formativi che conseguono una qualifica o certificazione riconosciuta e spendibile ai fini dell'innovazione del Distretto**	Personale di PMI che completa una formazione relativa alle competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità (per tipo di competenze: tecniche, di gestione, imprenditoriali, verdi, altro) (RCR 98)	*Dipende dall'attivazione del Polo innovazione e del Living Lab. Rilevazione annuale presso i soggetti erogatori.*
OT.08	**Quota percentuale delle risorse private sul totale degli investimenti di rigenerazione - misura dell'autocentratura finanziaria del sistema**	Indicatore specifico, coerente con PR FESR Toscana OP5 OSe1 - Sviluppo sociale, economico e ambientale integrato nelle aree urbane	*Misura se il loop R+ si autoalimenta. Target orientativo: quota privata >30% entro 2029, >50% entro 2033. Baseline: 0% (nessun PPP attivo). Rilevazione annuale*
OT.09	**Indice di coesione sociale percepita, rilevato periodicamente tramite indagine diretta sulla popolazione residente**	Indicatore specifico, coerente con PR FESR Toscana OP5 OSe1. Proxy IVSM (Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale ISTAT)	*Baseline: IVSM 2022 = 102,51 (decile 2 - bassa fragilità). L'indagine diretta di percezione va costruita ex novo prima dell'avvio degli interventi (AC 01). Rilevazione con cadenza biennale.*
OT.10	**Presenze turistiche annue nel territorio comunale (arrivi, presenze ed escursionismo giornaliero)**	Indicatore specifico, coerente PR FESR Toscana OP5 OSe1 e con RCR11	*Baseline: pressoché nulla, turismo non rilevabile da ISTAT. È l'indicatore più sensibile per misurare se la trasformazione è percepibile dall'esterno. Fonte dati: rilevazioni ISTAT turismo, Osservatorio Turistico Toscana.*

(Fonte: nostra elaborazione)

3.9 Note conclusive: la coerenza dell'edificio strategico

L'edificio strategico della Piattaforma Programmatica è un sistema basato su un'intenzione trasformativa (Idea Forza) che ispira l'inversione di una dinamica attuale in una dinamica desiderata.

I due Obiettivi Generali trovano il loro fondamento nella Leva Strutturale R+: la Clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera è la matrice di senso (v. Frame teorico). La rigenerazione fisica degli spazi crea le condizioni per la narrazione identitaria; la narrazione identitaria genera attrattività e propensione al reinvestimento che alimenta ulteriore rigenerazione. È questo il *loop* R+ che la Piattaforma intende innescare e rendere autoportante.

Il sistema degli indicatori costruito in questo documento (REA, RIS, Outcomes) è uno strumento di governo. La gerarchia REA → RIS → Outcomes corrisponde alla gerarchia causale della Piattaforma: le realizzazioni fisiche e procedurali producono cambiamenti diretti misurabili, che a loro volta contribuiscono ai mutamenti strutturali di lungo periodo misurati coerentemente agli indicatori previsti dal Regolamento Europeo 1058/2021. La Tavola 3.4 rende esplicita questa catena per ciascun OS; le Tavole 3.5 e 3.6 propongono una prima quantificazione degli Indicatori di Risultato; la Tavola 3.7 chiude il sistema con i dieci Outcomes della Piattaforma Programmatica verificabili al 2032.

Un aspetto metodologico rilevante emerso nel corso dell'elaborazione riguarda la relazione circolare tra la quantificazione degli indicatori e il piano finanziario. I *target* RIS proposti nella Tavola 3.6 sono ipotesi di lavoro costruite per approssimazione a partire da *benchmark* territoriali: la loro costruzione definitiva dipende dalle risorse disponibili, che a loro volta dipendono dall'ambizione dei *target*. Questa circolarità è una caratteristica strutturale della pianificazione strategica. Tale questione si affronta, dal punto di vista metodologico, utilizzando in maniera attenta gli strumenti di monitoraggio, che generano i necessari flussi di *follow up*, da cui deriveranno le ottimizzazioni sul piano strategico. L'istituzione dell'Unità di Pianificazione Strategica (UPS) risponde, per l'appunto, anche a questa struttura metodologica.

Il cronoprogramma (Tavola 4.1) e i *milestones* di verifica (Tavola 4.2) forniscono il riferimento temporale entro cui questa calibrazione dovrà avvenire.

Sotto il profilo della programmazione europea 2021-2027, la Piattaforma intercetta in modo coerente tutti e cinque gli obiettivi di *policy*[61], come si avrà modo di constatare nella Tabella 4.1.

Il successo della Piattaforma dipenderà da tre condizioni abilitanti:

1) **Governance partecipata strutturata.** Il modello CLLD e il Living Lab del Museo del Cuoio non sono adempimenti formali imposti dalla programmazione europea. Sono la scelta di affidare lo sviluppo locale alla comunità che quel territorio lo abita e in cui lavora ogni giorno. Senza questo radicamento partecipato, la Piattaforma rischia di produrre interventi astrattamente corretti ma socialmente inerti: spazi riqualificati che nessuno abita, musei che nessuno visita, poli di

[61] Ci si riferisce a: OP1 Un'Europa più intelligente; OP2 Un'Europa più verde; OP3 Un'Europa più connessa; OP4 Un'Europa più sociale; OP5 Un'Europa più vicina ai cittadini.

innovazione che nessuna impresa utilizza. AC 01 (UPS) e OS 2.3 (Governance partecipata) sono i dispositivi che rendono strutturale questa condizione.

2) **Finanza locale autocentrata.** La Fondazione di Comunità, la STU e il sistema di PPP non sono alternative ai Fondi SIE ma costituiscono la condizione che li rende accessibili (si pensi ai meccanismi di cofinanziamento e di anticipazione) ed efficaci nel tempo. I finanziamenti pubblici europei, nazionali e regionali devono innescare un ciclo che deve poi autosostenersi e autoalimentarsi attraverso una finanza locale autocentrata. L'indicatore OT.08 (quota percentuale delle risorse private sul totale degli investimenti di rigenerazione) rappresenta il termometro della finanza locale autocentrata.

3) **Continuità della visione.** L'Idea Forza - "La bellezza generatrice di sviluppo locale" - deve diventare un patrimonio condiviso della comunità, un patto intergenerazionale che sopravviva ai cicli elettorali e alle alternanze amministrative. Il Patto della Bellezza (AC 02) è il dispositivo istituzionale che traduce questa continuità in un impegno formalizzato, ma la continuità vera è quella che si radica nella percezione della comunità. Quando i residenti inizieranno a vedere Santa Croce come un luogo bello, quando gli imprenditori del distretto sceglieranno di investire localmente, quando i giovani torneranno a studiare e a vivere nel territorio, allora il loop R+ si sarà consolidato e la Piattaforma avrà sortito la dinamica attesa.

Il *frame* teorico esprime l'idea fondativa del presente documento in una formula che vale richiamare in chiusura:

> *«partire dalla specificità del territorio, riconoscere nella bellezza il principio ordinatore dello sviluppo, fondare tale bellezza sull'unicità-unità territoriale e sul genius loci, e tradurre tutto ciò in una strategia di ricomposizione dei vuoti, delle fratture e delle eccedenze prodotte dalla storia industriale del distretto».*

4. CRONOPROGRAMMA E PIANO FINANZIARIO

Il capitolo trasla l'edificio strategico sul piano degli impegni operativi, definendo il cronoprogramma delle Azioni e il piano finanziario.

4.1 Cronoprogramma

Il cronoprogramma restituisce la distribuzione temporale delle trentaquattro Azioni (Az) e delle quattro Azioni Chiave (AC) nell'arco temporale di riferimento della Piattaforma Programmatica, organizzate per Obiettivo Specifico.

Nella Tavola 4.1, nelle colonne degli anni è riportata, tramite barre colorate, la durata prevista di ciascuna Azione. Per l'interpretazione dei simboli si veda la legenda della Tavola.

Una riflessione sulla dimensione temporale si impone. La trasformazione strutturale che la Piattaforma descrive - da *loop* negativo a *loop* positivo, da distrettualizzazione mono-settoriale con bassa restituzione territoriale a clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera – richiede, secondo la letteratura sui distretti industriali maturi, tempi dell'ordine di 10-15 anni. L'orizzonte operativo della Piattaforma è il periodo 2026-2031: in quest'arco temporale si realizzeranno gli interventi e si attiveranno gli strumenti istituzionali fondamentali per il cambiamento di paradigma atteso. La verifica degli *outcomes* di sistema (OT.01-OT.10) è prevista al 2032, un anno dopo la chiusura formale delle Realizzazioni della Piattaforma Programmatica, per consentire la rilevazione degli effetti strutturali a regime. La Piattaforma ambisce non a portare a termine il cambiamento entro il 2031/2032, ma a creare una solida base per esso.

Il cronoprogramma segue la logica causale della Piattaforma:

- le Azioni Chiave (AC) precedono o accompagnano le Azioni (Az) di cui sono condizione abilitante;
- gli Obiettivi Specifici discendenti dall'Obiettivo Generale OG1 "Rigenerazione territoriale" si concentrano nel triennio 2026-2029;
- gli Obiettivi Specifici discendenti dall'Obiettivo Generale OG2 "Identità Culturale e Innovazione" si sviluppano fino al 2031.

Tavola 4.1 - Cronoprogramma delle Azioni

OS / AC	Azione	Note	2026	2027	2028	2029	2030	2031
AZIONI CHIAVE (AC)								
	AC 01 - UPS	*Permanente per tutta la durata della Piattaforma*	▶					■
	AC 02 - Patto della Bellezza	*Negoziazione e sottoscrizione*	▶	■				
	AC 03 - Fondo di Rotazione	*Costituzione e primo ciclo operativo*	▶	■				
	AC 04 - Patto finanza locale autocentrata	*Negoziazione e sottoscrizione*	▶	■				
OS 1.1 - Governance della rigenerazione territoriale								
	Az 1.1.1 - STU Santa Croce	*Iter societario e avvio operativo*	▶		■			
	Az 1.1.2 - Cooperative di comunità	*Promozione e avvio prime cooperative*	▶	■				
	Az 1.1.3 - Fondazione di Comunità del Valdarno	*Costituzione e avvio raccolta fondi*		▶	■			
	Az 1.1.4 - Programma operativo PPP	*Definizione schema e primo accordo*	▶	■				
OS 1.2 - Rigenerazione del centro storico								
	Az 1.2.1 - Piano Bellezza Centro Storico	*Elaborazione, consultazione, adozione*	▶	■				
	Az 1.2.2 - Incentivi attività economiche	*Regolamento incentivi e primo bando*		▶	■			
	Az 1.2.3 - Valorizzazione vetrine sfitte	*Programma continuativo*		▶		■		
	Az 1.2.4 - Riqualificazione spazi pubblici	*Interventi progressivi*		▶			■	
	Az 1.2.5 - Spazio Bellezza urbana (esemplare)	*Progettazione esecutiva e realizzazione*			▶	■		
OS 1.3 - Recupero relazioni con il fiume Arno								
	Az 1.3.1 - Fruizione sponde Arno	*Progettazione, appalto, realizzazione*		▶			■	
	Az 1.3.2 - Ricucitura centro-lungofiume	*Interventi di connessione urbana*		▶			■	
	Az 1.3.3 - Polo Intergenerazionale TANÈ	*Recupero spazio e avvio attività*		▶		■		
	Az 1.3.4 - Ecomuseo del fiume	*Allestimento percorso narrativo*			▶		■	
OS 1.4 - Rigenerazione urbano-rurale: Staffoli								
	Az 1.4.1 - Intervento integrato Staffoli	*Programma integrato e prime opere*		▶	■			
	Az 1.4.2 - Agricoltura prossimità / filiera corta	*Accordi aziende agricole*		▶		■		
	Az 1.4.3 - Percorsi tematici Staffoli-Cerbaie	*Segnaletica e infrastrutture leggere*			▶		■	
	Az 1.4.4 - Ricettività agrituristica	*Bandi, incentivi, prima struttura*			▶			■
OS 1.5 - Rigenerazione insediamenti produttivi dismessi								
	Az 1.5.1 - Censimento immobili dismessi	*Rilievo sistematico e schedatura*	▶	■				
	Az 1.5.2 - Classificazione per destinazione	*Analisi fattibilità e classificazione*		▶	■			
	Az 1.5.3 - Accordi PPP su dismessi	*Primo pacchetto accordi PPP*		▶	■			
	Az 1.5.4 - Modelli prototipali di riuso	*Primo intervento esemplare*			▶	■		
OS 2.1 - Attivazione del Museo del Cuoio								
	Az 2.1.1 - Percorso espositivo Museo	*Progettazione e allestimento*	▶	■				
	Az 2.1.2 - Collegamento brand moda internazionale	*Accordi e prime partnership*	▶	■				
	Az 2.1.3 - Funzioni didattiche Museo	*Laboratori e programma scolastico*		▶	■			
	Az 2.1.4 - Rete percorsi tematici Distretto	*Mappatura e realizzazione percorsi*		▶		■		
	Az 2.1.5 - Piattaforma digitale Museo	*Sviluppo e lancio*		▶	■			
	Az 2.1.6 - Rete museale distrettuale	*Accordi con Comprensorio*		▶		■		
	Az 2.1.7 - Festival Bellezza e Cuoio	*1ª edizione 2027 - annuale*		▶				■
OS 2.2 - Polo dell'innovazione distrettuale								
	Az 2.2.1 - Polo innovazione (sistema Museo-produzione)	*Progettazione, allestimento, avvio*			▶			■
	Az 2.2.2 - Internazionalizzazione cultura impresa	*Residenze, accordi, programmi*			▶			■
	Az 2.2.3 - Piattaforma digitale Distretto	*Sviluppo e lancio*				▶		■
OS 2.3 - Governance partecipata e innovazione sociale								
	Az 2.3.1 - CLLD della Bellezza	*Attivazione processo partecipativo*	▶		■			
	Az 2.3.2 - Tavolo Permanente Sviluppo Locale	*Costituzione e primo ciclo*	▶	■				
	Az 2.3.3 - Living Lab Museo	*Attivazione e prime sperimentazioni*		▶		■		

LEGENDA: ▶ = inizio azione ■ = conclusione azione
Verifica RIS = anno REA + 1 (il RIS delle Azioni che si concludono nel 2031 saranno verificati nel 2032)
Verifica Outcomes = 2032

(Fonte: nostra elaborazione)

La Tavola 4.2 che segue integra il cronoprogramma (Tavola 4.1) con il sistema degli indicatori (Tavola 3.6), costituendo un importante riferimento per l'Unità di Pianificazione Strategica (UPS) nel monitoraggio della Piattaforma Programmatica. La scelta di rappresentare i *milestones* in un'unica Tavola risponde a un'esigenza operativa precisa: l'UPS deve poter programmare la raccolta dei dati prima della scadenza di verifica.

Per ciascuna Realizzazione (REA) la Tavola indica:

- l'oggetto della verifica;
- gli indicatori di risultato (RIS), la cui misurazione è programmata nell'anno successivo alla REA (REA + 1), con i *target* quantificati nella Tavola 3.6;
- la collocazione temporale della verifica REA (●) e della verifica RIS (○) nel periodo 2027-2032.

La regola generale è che la verifica REA coincide con la data di conclusione della Realizzazione e la verifica RIS è programmata a dodici mesi di distanza. Fanno eccezione le Realizzazioni aggregate, in cui più Azioni concorrono a una stessa REA: in questi casi l'anno di verifica coincide con la conclusione dell'Azione più tardiva tra quelle aggregate.

Gli Outcomes di sistema (OT.01-OT.10), che misurano la trasformazione strutturale del territorio nel suo complesso, sono verificabili al 2032 per consentire la rilevazione degli effetti sistemici a regime. Per la loro descrizione e i relativi *target* si rimanda alla Tavola 3.7.

Tavola 4.2 - Milestones

OS/AC	REA	Oggetto della verifica	Indicatori RIS (rif. Tav. 3.6)	2027	2028	2029	2030	2031	2032
AC 01–04	**REA AC01-04**	UPS operativo; Patti della Bellezza e per la finanza autocentrata sottoscritti; Fondo di Rotazione costituito	RIS AC01.1 - 8 OS coordinati dal 2027 RIS AC02.1 - ≥ 20 soggetti sottoscrittori RIS AC03.1 - ≥ 3 M€ capitalizzati (primo ciclo) RIS AC04.1 - ≥ 2 banche / ≥ 4 enti privati	●	○				
OS 1.1	**REA 1.1.2/4.1**	Cooperative di comunità avviate; primo accordo PPP formalizzato	RIS 1.1.2.1 - ≥ 3 cooperative attive / ≥ 60 soci RIS 1.1.4.1 - ≥ 4 accordi PPP / ≥ 5 M€ portafoglio	●	○				
OS 1.1	**REA 1.1.1/3.1**	STU Santa Croce costituita; Fondazione di Comunità del Valdarno avviata	RIS 1.1.1.1 - ≥ 2,5 M€/anno (STU, al 2029) RIS 1.1.3.1 - ≥ 300.000 €/anno (Fondazione)		●	○			
OS 1.2	**REA 1.2.1/4.1**	Piano della Bellezza adottato; regolamento incentivi approvato	RIS 1.2.1/4.1 - ≥ 15 interventi/anno conformi (al 2028) RIS AC02.2 - ≥ 25 interventi conformi agli standard/anno	●	○				
OS 1.2	**REA 1.2.5.1**	Spazio esemplare di bellezza urbana realizzato	RIS 1.2.5.1 - ≥ 8 nuove attività insediate (entro 2030)			●	○		
OS 1.3	**REA 1.3.1/2.1**	Arno da vivere	RIS 1.3.1/2.1 - ≥ 25.000 accessi/anno (al 2031)				●	○	
OS 1.3	**REA 1.3.3.1**	Polo Intergenerazionale TANÈ aperto e operativo	RIS 1.3.3.1 - ≥ 400 utenti/anno (al 2030)			●	○		
OS 1.3	**REA 1.3.1/4.1**	Ecomuseo del fiume completati	RIS 1.3.4.1 - ≥ 3.000 visitatori/anno / ≥ 20 scuole (al 2031)				●	○	
OS 1.4	**REA 1.4.1/4.1**	Programma integrato di riconnessione rurbana avviato	RIS 1.4.1/4.1 - ≥ 5.000 utenti/anno percorsi (al 2029) RIS 1.4.2/3.1 - ≥ 8 aziende / ≥ 150.000 € vendita locale RIS 1.4.4.1 - ≥ 500 pernottamenti/anno (prima struttura)		●	○			
OS 1.5	**REA 1.5.1/3.1**	Programma di rigenerazione aree dismesse approvato; primi accordi PPP	RIS 1.5.1/3.1 - ≥ 20.000 m² in accordo PPP (entro 2029)		●	○			
OS 1.5	**REA 1.5.4.1**	Primo modello prototipale di riuso realizzato	RIS 1.5.4.1 - ≥ 3 funzioni insediate (entro 2030)			●	○		
OS 2.1	**REA 2.1.1/6.1**	Museo del Cuoio operativo	RIS 2.1.1/6.1 - ≥ 15.000 visitatori/anno (al 2028) RIS 2.1.3.1 - ≥ 60 scolaresche/anno RIS 2.1.6.1 - ≥ 5 Comuni aderenti alla rete RIS 2.1.7.1 - ≥ 5.000 presenze / ≥ 10 brand (festival)	●	○				
OS 2.2	**REA 2.2.1/3.1**	Polo dell'innovazione distrettuale operativo (sistema Museo–produzione)	RIS 2.2.1/3.1 - ≥ 20 imprese/anno con innovazioni (al 2032) RIS 2.2.2.1 - ≥ 10 residenti/anno / ≥ 8 collaborazioni RIS 2.2.3.1 - ≥ 300 utenti attivi/anno RIS 2.2.3.2 - ≥ 150 imprese sulla piattaforma digitale					●	○
OS 2.3	**REA 2.3.1/2.1**	CLLD della Bellezza avviato	RIS 2.3.1/2.1 - ≥ 120 persone / ≥ 25 organizzazioni (al 2029)		●	○			
OS 2.3	**REA 2.3.3.1**	Living Lab del Museo avviato e operativo	RIS 2.3.3.1 - ≥ 6 progetti co-progettati/anno (al 2030)			●	○		
OT.01–OT.10 - Outcomes di sistema (v. Tavola 3.7)									◆

(Fonte: nostra elaborazione)

4.2 Piano Finanziario

In questo paragrafo si espongono i principi guida del Piano Finanziario e la stima degli investimenti articolata per Obiettivo Specifico e fonte di finanziamento.

Il Piano Finanziario della Piattaforma Programmatica si fonda su tre principi:

- il primo principio è la logica di innesco pubblico-privato. L'investimento pubblico ha funzione di attivatore, riduce la percezione del rischio, certifica la qualità dei progetti e incoraggia il coinvestimento privato. La quota pubblica varia per Obiettivo Specifico in funzione della natura dell'intervento e degli strumenti disponibili, dal 100% delle Azioni Chiave (*governance* pura) al 30% per gli insediamenti produttivi in disuso, dove la leva privata è dominante attraverso STU e PPP;
- il secondo principio è la diversificazione delle fonti. Nessun Obiettivo Specifico dipende da una sola fonte di finanziamento, il che migliora la neutralità della Piattaforma rispetto alle discontinuità dei cicli di programmazione dei Fondi SIE, alla contrazione dei trasferimenti pubblici, alle congiunture economiche;
- il terzo principio è la costruzione progressiva. Le Azioni di *governance* (AC 01-04) e i Progetti Esemplari (Museo del Cuoio, Polo TANÈ, Spazi di Bellezza urbana, Living Lab) costituiscono l'innesco dimostrativo che finalizzato a generare il clima di fiducia utile ad attivare le fasi successive.

La Tabella 4.1 mostra il Piano Finanziario della Piattaforma Programmatica anche al fine di fornire elementi di orientamento per la captazione di risorse finanziarie. Nell'ultima colonna sono indicati gli Obiettivi di Policy dell'UE per il 2021-2027[62].

[62] Gli Obiettivi di Policy sono: OP1 Un'Europa più competitiva e intelligente; OP2 Un'Europa più verde, a basse emissioni di carbonio e resiliente; OP3 Un'Europa più connessa; OP4 Un'Europa più sociale e inclusiva; OP5 Un'Europa più vicina ai cittadini.

Tabella 4.1 - Piano Finanziario per Obiettivo Specifico

Cod.	Obiettivo Specifico	Inv. min (€)	Inv. max (€)	% pub.	% priv.	Pub. min (€)	Pub. max (€)	Priv. min (€)	Priv. max (€)	Fonti potenziali	Obiettivi di Policy della Programmazione UE 21/27/Note / Baseline
OG1 - Rigenerazione territoriale - min € 12.200.000 / max € 21.300.000											
OS 1.1	Governance della rigenerazione territoriale	200.000	300.000	**95%**	**5%**	190.000	285.000	10.000	15.000	Programmi di Iniziativa Comunitaria (PIC)	*OP1- OP4 - OP5*
OS 1.2	Rigenerazione del centro storico	4.000.000	6.000.000	**55%**	**45%**	2.200.000	3.300.000	1.800.000	2.700.000	PR FESR Toscana; Invitalia (Autoimpiego Centro-Nord); Fondazione di Comunità; Programmi europei (PIC)	*OP3 - OP4 - OP5 Baseline € 1.761.710 (DIP apr. 2026)*
OS 1.3	Recupero delle relazioni funzionali con il fiume Arno	3.000.000	5.000.000	**68%**	**32%**	2.040.000	3.400.000	960.000	1.600.000	PR FESR Toscana; Invitalia (Autoimpiego Centro-Nord e Impresa sociale); Fondazione di Comunità; Programmi europei (PIC)	*OP3 - OP4- OP5*
OS 1.4	Rigenerazione urbano-rurale: Staffoli e il paesaggio agricolo	2.000.000	3.000.000	**55%**	**45%**	1.100.000	1.650.000	900.000	1.350.000	PR FESR Toscana, PSR Toscana, Fondazione di Comunità; Programmi europei (PIC) (LIFE)	*OP2 - OP3 - OP4- OP5*
OS 1.5	Rigenerazione degli insediamenti produttivi in disuso	3.000.000	7.000.000	**30%**	**70%**	900.000	2.100.000	2.100.000	4.900.000	STU/PPP, PR FESR Toscana, Contratti di Sviluppo Invitalia	*OP2 - OP5 Interventi pilota-prototipali*
OG2 - Identità Culturale e Innovazione - min € 5.700.000 / max € 10.400.000											
OS 2.1	Attivazione del Museo del Cuoio	1.500.000	2.000.000	**45%**	**55%**	675.000	900.000	825.000	1.100.000	NEB (Orizzonte 21-27), PR FESR Toscana; MiC, Programmi europei (PIC) (Europa Creativa)	*OP4 - OP5 Baseline € 731.710 (Comune S. Croce, DIP apr. 2026)*
OS 2.2	Polo dell'innovazione distrettuale	4.000.000	8.000.000	**35%**	**65%**	1.400.000	2.800.000	2.600.000	5.200.000	PR FESR Toscana; PR FSE + Toscana; Contratti di Sviluppo Invitalia, ITI Investimenti Territoriali Integrati, Privati; Orizzonte 21-27	*OP1 - OP2 - OP5*
OS 2.3	Governance partecipata e innovazione sociale	200.000	400.000	**75%**	**25%**	150.000	300.000	50.000	100.000	NEB (Orizzonte 21-27), PR FESR Toscana; PR FSE + Toscana; Fondazione di Comunità Programmi europei (PIC)	*OP1 - OP4 - OP5*
Azioni Chiave - min € 300.000 / max € 500.000											
AC 01-04	Azioni Chiave	300.000	500.000	**100%**	**0%**	300.000	500.000	0	0	Comune	*OP1 - OP4 - OP5*
TOTALE GENERALE		**18.200.000**	**32.200.000**			**8.955.000**	**15.235.000**	**9.245.000**	**16.965.000**		

(Fonte: nostra elaborazione)

Il fabbisogno finanziario complessivo stimato oscilla tra € 18.200.000 e € 32.200.000 fra il 2026 e il 2031. Il totale degli investimenti pubblici varia da € 8.955.000 a € 15.235.000, mentre il totale degli investimenti privati oscilla fra € 9.245.000 e € 16.965.000.

La componente privata è concentrata su OS 1.5 (70% privato), OS 2.2 (65% privato) e OS 2.1 (55% privato). Per questi investimenti, gli strumenti di mobilitazione sono PPP, STU, Contratti di Sviluppo Invitalia e Fondazione di Comunità.

Il Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026-2028 (Comune di Santa Croce sull'Arno, 2025b) determina una *baseline* finanziaria già formalizzata di € 1.761.710, convergente con la Piattaforma (Museo del Cuoio € 731.710, DIP apr. 2026; Lavori Centro Storico € 230.000; Piazza Panattoni € 800.000)[63]. Tale *baseline* è inclusa nelle stime.

L'ammissione al NEB apre opportunità di finanziamento europeo dedicati attivabili in particolare per OS 2.1 e OS 2.3[64].

Un'ultima riflessione sulla dimensione finanziaria della Piattaforma Programmatica riguarda una specifica condizione di Santa Croce sull'Arno. Il territorio comunale non ha natura rurale o di Area Interna e pertanto non è compreso nelle coalizioni di area vasta derivanti dalla strategia LEADER[65] e dalla Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI). Esso, dunque, non gode attualmente delle opportunità finanziarie degli Investimenti Territoriali Integrati (ITI)[66]. L'ITI non soltanto consentirebbe il coordinamento dei diversi Fondi SIE attraverso una pianificazione unitaria, ma renderebbe altresì possibile un intervento strategico coerente nell'area vasta del Distretto. Per tali ragioni e in vista del nuovo periodo di programmazione UE, sarebbe opportuno approfondire questa prospettiva non solo sul piano strategico ma anche su quello politico.

4.3 Lo stato dell'arte: la Piattaforma già in azione

La Piattaforma Programmatica non descrive un futuro da costruire a partire da zero. Già durante la sua elaborazione e in virtù della costante interlocuzione con l'Amministrazione e l'UPS, sono stati avviati alcuni dei processi che essa prevede; inoltre, la Piattaforma ha compendiato progetti precedenti alla sua

[63] Sono stati tenuti in considerazione gli investimenti, previsti dal Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026-2028, coerenti con la Piattaforma Programmatica.
[64] «New European Bauhaus (NEB) is a policy and funding initiative that makes clean transition in built environments and beyond enjoyable, attractive and affordable for all» (https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en).
[65] L'approccio LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale) è uno degli strumenti di *policy* più importanti per lo sviluppo rurale nell'Unione Europea. È finanziato attraverso il FEASR (Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale) ed è attuato, in ambito locale, dai Gruppi di Azione Locale (GAL).
[66] Il Regolamento (UE) 2021/1060 all'articolo 28 "Sviluppo territoriale integrato" recita: «Qualora uno Stato membro sostenga lo sviluppo territoriale integrato, ciò avviene mediante strategie di sviluppo territoriale o locale nelle forme seguenti: a) investimenti territoriali integrati; b) sviluppo locale di tipo partecipativo; c) un altro strumento territoriale che fornisca sostegno alle iniziative elaborate dallo Stato membro. Nel mettere in atto strategie di sviluppo locale o territoriale nell'ambito di più di un fondo, lo Stato membro garantisce la coerenza e il coordinamento tra i fondi in questione».

elaborazione. Questo paragrafo, pertanto, documenta la sincronia tra la visione strategica espressa nella Piattaforma e la concretezza dell'azione istituzionale.

L'UPS - Unità di Pianificazione Strategica

L'UPS - Unità di Pianificazione Strategica[67] corrisponde all'Azione Chiave AC 01 della Piattaforma. La sua istituzione formale prima dell'approvazione della Piattaforma segnala che l'Amministrazione ne ha già interiorizzato la logica come impegno organizzativo strutturale.

La collaborazione con Invitalia

Il Comune ha già avviato una collaborazione operativa con Invitalia, l'Agenzia nazionale per lo sviluppo d'impresa. Sono state organizzate sul territorio due *convention* dedicate rispettivamente all'autoimpiego nel centro-nord (con *focus* sull'imprenditoria giovanile) e all'impresa sociale. Queste iniziative non sono eventi isolati, ma costituiscono una prima espressione dell'Azione Chiave AC 04 (Patto per la finanza autocentrata) e anticipano l'attivazione degli strumenti di Invitalia più rilevanti per la Piattaforma. Ci si riferisce in primo luogo ai Contratti di Sviluppo, applicabili alla filiera del cuoio nell'ambito di OS 2.2 (Polo dell'innovazione distrettuale) e alle misure per l'autoimpiego e l'impresa sociale nell'ambito di OS 1.2 (Rigenerazione del centro storico) e OS 2.3 (Governance partecipata).

Il Progetto Museo del Cuoio: la messa in sicurezza e il concept museale

Il processo di riattivazione del Museo del Cuoio ha raggiunto, a oggi, un grado di avanzamento che si articola su due fronti distinti e complementari: quello tecnico-amministrativo, relativo agli interventi sull'edificio, e quello culturale-identitario del progetto di allestimento.

Sul primo fronte, il Comune ha approvato il Documento di Indirizzo alla Progettazione (DIP) ai sensi dell'art. 3, Sezione I, allegato I.7 del D.Lgs. 36/2023, firmato dal Dirigente del Settore 2 - Gestione Territorio e Patrimonio in data 14 aprile 2026. Il DIP disciplina il servizio di progettazione esecutiva per la messa in sicurezza del Museo della Concia per la sua riapertura, articolando l'intervento in tre lotti funzionali: il ripristino della fruibilità in sicurezza dell'immobile (messa in sicurezza del rivestimento dell'edificio a lente, adeguamento antincendio con ottenimento del CPI e della Licenza ex art. 80 TULPS, ripristino dell'ascensore e delle vetrate), la realizzazione dell'allestimento e la sistemazione delle aree esterne. Il costo complessivo stimato dell'opera ammonta a € 731.710, a fronte di un importo inizialmente programmato nel DUP 2026-2028 di € 450.000 (CUI L00311960504202600003, CUP I32F25000500004), con conseguente necessità di aggiornamento della programmazione triennale. Il DIP segnala esplicitamente che il complesso museale si trova in posizione baricentrica rispetto agli assi e alle direttrici individuate dal Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana (Di Piazza F., 2025), collocandosi all'incrocio tra la Direttrice della Cultura e l'Asse della Riqualificazione Produttiva: una convergenza che conferma la coerenza spaziale tra la progettazione operativa e la visione della

[67] L'UPS è stata istituita con Deliberazione GC n. 138 dell'11/09/2025, è operativa dal 15/09/2025, è coordinata dal Segretario Generale Dott. Daniele Longo ed è composta da: Dirigente S1, Dirigente S2, Responsabile UO Staff Segretario, Ing. Junior Virginia Mosti.

Piattaforma. Il DIP segnala inoltre la possibilità di accedere ai benefici dell'Art bonus previo accreditamento del Museo come luogo della cultura ai sensi dell'art. 101 del D.Lgs. n. 42/2004, aprendo così un canale di co-finanziamento privato coerente con la logica del Patto per la finanza autocentrata (AC 04).

Sul secondo fronte, la Navone Associati s.r.l. (incaricata in attuazione della Deliberazione di Giunta Comunale n. 9 del 08/01/2026 e con riferimento al secondo stralcio di interventi gestito dall'Unità di Pianificazione Strategica) ha elaborato un *concept* che interpreta il Museo come «macchina temporale capace di far dialogare le radici della concia con il futuro conciario, un continuo rimbalzo biunivoco fra ieri e oggi, fra digitale e analogico, fra vicino e lontano, fra materia base e prodotto finito» (Navone Associati s.r.l., 2026). Il percorso espositivo si articola su due piani e prevede sedici stazioni tematiche che spaziano dalla materia prima della pelle alle tecniche di trasformazione (concia vegetale e al cromo, riconcia, tintura, ingrasso), fino alle finiture, al ciclo delle acque e all'economia circolare. Sono previsti anche spazi dedicati a mostre temporanee, laboratori didattici e *bookshop*. La distribuzione degli spazi è concepita come dispositivo di continuità tra quattro componenti:

- la piazza come soglia urbana;
- la vecchia conceria come matrice identitaria e nucleo narrativo originario;
- il nuovo edificio lenticolare come infrastruttura espositiva contemporanea;
- il portico come filtro di connessione tra interno ed esterno.

Il *concept* di Navone Associati s.r.l. definisce il Museo come nodo di un *network* del manifatturiero museale toscano. Tale *network* comprende i poli di Vinci, Montelupo Fiorentino, Empoli, Pontedera e Firenze e, dunque, un bacino di riferimento che include 500 concerie toscane e 1.200 italiane con il relativo indotto, circa 50 scuole di *design* e moda di livello nazionale e internazionale e circa 6.000 *prospect* locali.

I due strumenti (il DIP e il *concept* museale) operano su piani distinti ma convergenti: l'uno è finalizzato alla riapertura fisica dell'edificio, l'altro allo sviluppo delle sue funzioni superiori. Insieme dimostrano che la Leva Strutturale R+ della clusterizzazione (ossia la trasformazione del distretto da sistema chiuso di produzione a sistema aperto di produzione, narrazione e attrazione) non è una dichiarazione di intenti, ma è un "cantiere già aperto" su due fronti simultanei. Il Museo del Cuoio è il Progetto Esemplare di OS 2.1 e il contenuto più emblematico dell'intero Obiettivo Generale OG2 (Identità culturale e innovazione). L'avanzata fase di definizione di questo progetto evidenzia che l'Amministrazione ha già interiorizzato la logica della Piattaforma Programmatica, non come documento di indirizzo ma come impegno trasformativo strutturale.

Il Polo Intergenerazionale TANÈ da 0 a 100

Il Progetto del Polo Intergenerazionale TANÈ da 0 a 100, elaborato dai Servizi Sociali del Comune, è già in fase di definizione istituzionale e finanziaria avanzata. Il Polo integra i Nidi d'infanzia comunali (Petuzzino e Arrì Arrò), il nuovo Nido PNRR ex Maricò (+38% della capacità), il CIAF Maricò, la RSA

Meacci e il nuovo Centro Diurno Integrato in un organismo funzionale unico che accompagna il cittadino dalla nascita alla terza età lungo l'asse del lungarno secondo la significativa idea portante della «geografia della cura». Il recupero dell'ex Maricò con fondi PNRR è già in corso: è la prima realizzazione concreta di Az 1.5 (Rigenerazione degli insediamenti dismessi) e di Az 1.3.3 (Attivazione del Polo come funzione socioculturale di raccordo lungo l'Arno). Il Polo TANÈ è il Progetto Esemplare di OS 1.3 e il contenuto sociale più concreto del Flusso B R+ ossia la Crescita di beni comuni e capitale sociale che il *loop* positivo deve produrre.

L'ammissione al New European Bauhaus (NEB)

Il dato più rilevante dello stato dell'arte è la candidatura del Comune di Santa Croce sull'Arno al "New European Bauhaus" (NEB), iniziativa politica e di finanziamento europea che connette sostenibilità, inclusione e bellezza come principi fondativi dello sviluppo territoriale europeo. La candidatura è stata accettata e oggi Santa Croce sull'Arno è una delle cinque *public authority* italiane ammesse al NEB[68].

Nella *Entity's presentation* presente sul sito ufficiale del NEB[69] si legge:

> *«The Municipality of Santa Croce sull'Arno is a local public institution. It pursues objectives of general interest and intends to promote a development program, with a seven-year deadline, based on a model of urban regeneration centered on beauty. The beauty of Santa Croce concerns the "productive culture", the leather products that are produced are the best known in the world. The paradox that the programmatic platform for development intends to resolve is not of an aesthetic but of an ethical nature. The beauty generated on site today does not "return" to the community that generates it, it does not spill over into shared spaces, it does not connect the different parts of the territory with each other. The municipal administration imagines, in the year 2032, a Holy Cross in which beauty is not only what is exported but what is lived in and passed through: a well-kept and lively historic center, a river and rural landscape reconnected to the city, abandoned industrial settlements that have returned to being places of culture and innovation».*

Questo risultato è un rilevante riconoscimento sovranazionale di tipo simbolico-culturale all'Idea Forza della Piattaforma, "La bellezza generatrice di sviluppo locale", e conferma la sua coerenza con le priorità dell'Unione Europea e con il quadro concettuale del NEB, che definisce la bellezza come «terzo pilastro della transizione», accanto alla sostenibilità ambientale e all'inclusione sociale. L'ammissione al NEB apre inoltre l'accesso a reti di *partnership* internazionali e a visibilità istituzionale anche sovranazionale.

Il ciclo partecipativo sulla rigenerazione urbana

Il processo di costruzione della Piattaforma Programmatica tiene conto delle attività tecniche e partecipative parallele promosse dall'Amministrazione nell'ambito dell'Avvio del Procedimento per la formazione del Piano Operativo Comunale. Infatti, a marzo del 2026 si sono svolti due incontri di

[68] Le altre quattro sono: la Provincia autonoma di Bolzano, la Regione Toscana, il Comune di Genova e il Comune di Torino.
[69] https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en

partecipazione dedicati alla rigenerazione urbana: il 17 marzo con 58 proprietari degli immobili negli ambiti di degrado (49 proprietari e 9 tecnici delegati) e il 18 marzo con 23 rappresentanti dell'associazionismo produttivo (14 imprenditori e 9 tecnici delegati). Sono pervenuti 17 contributi scritti, tutti protocollati e sintetizzati nel Rapporto degli incontri di partecipazione (Di Piazza F., maggio 2026, Prot. Arrivo n. 12196/2026).

Il Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026-2028

Il Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026-2028 del Comune di Santa Croce sull'Arno (Allegato 5 al DUP 2026-2028, referente Arch. Paola Bucci, dicembre 2025) costituisce il quadro finanziario formalmente approvato entro cui si inscrivono alcuni degli interventi previsti dalla Piattaforma. Il Programma, redatto ai sensi dell'art. 37 del D. Lgs. n. 36/2023, prevede un volume complessivo di investimenti pari a € 4.105.000 nel triennio, di cui € 956.055 nel 2026, € 2.923.945 nel 2027 e € 225.000 nel 2028 (Comune di Santa Croce sull'Arno, 2025b).

Tre degli interventi programmati presentano una convergenza diretta con gli Obiettivi Specifici della Piattaforma. La "Ristrutturazione e allestimento del Museo del Cuoio" (CUI L00311960504202600003, CUP I32F25000500004, € 450.000 nel 2026) costituisce la copertura finanziaria formale per la prima fase di riattivazione del Museo, già descritto (v. supra) come Progetto esemplare di OS 2.1, gestita nella sua componente di allestimento dall'UPS in attuazione della Deliberazione GC n. 9 del 08/01/2026. I "Lavori in Centro Storico" (CUI L00311960504202600004, CUP I34H24000200004, € 230.000 nel 2027) e la "Manutenzione straordinaria Piazza Panattoni" (CUI L00311960504202300001, CUP I37H23002990004, € 800.000 nel 2027, finanziata con mutuo) sono interventi che rientrano nell'orbita di OS 1.2 (Rigenerazione del centro storico), contribuendo alla qualità degli spazi pubblici che la Piattaforma individua come condizione abilitante del processo di rigenerazione urbana.

La quota già programmata del Programma Triennale che converge con la Piattaforma ammonta a € 1.761.710 (Museo del Cuoio € 731.710 da DIP apr. 2026 + Lavori Centro Storico € 230.000 + Piazza Panattoni € 800.000) e costituisce una *baseline* finanziaria certa di cui la Piattaforma Programmatica tiene conto e da integrare con le risorse da attivare attraverso fondi europei, PPP, Fondo di Rotazione.

L'interlocuzione con il Polo Tecnologico Conciario (PO.TE.CO.)

A novembre del 2025 sono iniziate interlocuzioni, in merito alla Piattaforma Programmatica, con il Polo Tecnologico Conciario (PO.TE.CO. s.c.r.l., con sede in Santa Croce dell'Arno)[70]. L'interlocuzione appare molto promettente e sicuramente in linea con l'impostazione della Piattaforma Programmatica. Il PO.TE.CO. può assumere un ruolo partenariale importante per gli aspetti legati all'innovazione nella prospettiva della clusterizzazione culturale dell'eccellenza manifatturiera (v. par. 3.1).

[70] Questo il profilo del PO.TE.CO. tratto dal sito istituzionale: «Il Polo Tecnologico Conciario è costituito dalla imprenditoria conciaria, calzaturiera e contoterzista e dagli enti pubblici che rappresentano il Comprensorio del Cuoio e la Provincia di Pisa. Opera dal 2002 nell'ambito della ricerca, formazione, innovazione e trasferimento tecnologico e grazie alla sua esperienza nel settore, alla competenza e professionalità acquisite nel corso degli anni, PO.TE.CO. affianca le aziende operanti nel settore "pelle", mettendo a disposizione le proprie risorse umane e tecnologiche» (https://www.polotecnologico.com/Azienda.htm).

Nel complesso, lo stato dell'arte a oggi restituisce l'immagine di un'Amministrazione risoluta e lungimirante, capace di cogliere utili spunti di azione già fin dalle prime fasi elaborative della Piattaforma Programmatica, concretizzandoli in anticipo rispetto alla formalizzazione della Piattaforma.

4.4. La complementarità con gli strumenti in campo

La Piattaforma Programmatica deve tener conto e sinergizzare l'insieme articolato di strumenti tecnici, urbanistici, progettuali e finanziari che convergono (con diversi gradi e modalità) verso gli obiettivi che essa persegue. La Tavola 4.3 mappa sistematicamente questa complementarità, distinguendo quattro tipi di relazione: convergenza di visione (condivisione dell'impostazione strategica di fondo); convergenza di obiettivi (strumenti che perseguono e/o riguardano i medesimi OS o FB); convergenza di metodo (strumenti che adottano la stessa logica procedurale); convergenza finanziaria (strumenti che apportano risorse già disponibili e formalizzate).

Tavola 4.3 - Complementarità tra la Piattaforma Programmatica e gli strumenti in campo

Strumento	Natura e oggetto	Componenti Piattaforma	Tipo di complementarità
Quadro Strategico Rigenerazione Urbana - PUC (Di Piazza F., 2025)	Studio tecnico commissionato dal Comune nell'ambito dell'Avvio del Procedimento per il Piano Operativo Comunale. Analisi morfologica, SWOT territoriale, strategia di rigenerazione e ricognizione di 32 ambiti degradati per 182.000 m².	OS 1.2, OS 1.3, OS 1.5; FB.01, FB.02, FB.03; D.15, F.16	Convergenza di visione e di base conoscitiva. Fornisce l'analisi urbanistica che la Piattaforma traduce in edificio strategico. Le direttrici di rigenerazione (Arno, Cultura, Ricerca) del PUC corrispondono agli OS dell'OG1.
Studio Simurg Ricerche - Rivitalizzazione tessuto commerciale centro storico (aprile 2026)	Analisi del tessuto commerciale e della demografia del centro storico di Santa Croce sull'Arno. Diagnosi delle criticità e proposte per la rivitalizzazione del commercio di prossimità.	OS 1.2; FB.02, FB.07	Convergenza di obiettivi. Lo studio fornisce la base diagnostica specifica per le Azioni di rigenerazione del centro storico previste in OS 1.2, con particolare riferimento alla funzione commerciale e alla coesione urbana.
DIP Museo della Concia (Bucci/Settore 2, aprile 2026) (Museo del Cuoio nella Piattaforma Programmatica)	Documento di Indirizzo alla Progettazione per la messa in sicurezza e riapertura del Museo (Lotto 1: interventi strutturali e impiantistici; Lotto 3: sistemazioni esterne). Costo stimato € 731.710. CUP I32F25000500004.	OS 2.1; FB.06, FB.08; Leva R+	Convergenza di obiettivi e finanziaria. Il DIP costituisce il fondamento tecnico-procedurale per la riapertura del Museo, nodo fisico centrale della Leva Strutturale R+ della Piattaforma.
Concept museale (Navone Associati s.r.l., 2026)	Progetto di allestimento del Museo della Concia (Museo del Cuoio nella Piattaforma Programmatica) come "macchina temporale" tra radici e futuro conciario. Percorso in 16 stazioni tematiche; network del manifatturiero museale toscano (Vinci, Montelupo, Empoli, Pontedera, Firenze).	OS 2.1, OS 2.2; FB.06, FB.08; Leva R+	Convergenza di visione e di obiettivi. Il concept traduce operativamente l'Idea Forza della Bellezza nel progetto museale, attivando la dimensione del genius loci e aprendo il distretto al network culturale regionale.
Progetto TANÈ da 0 a 100 (Servizi Sociali, 2026)	Polo intergenerazionale che integra nidi d'infanzia (Petuzzino, Arrì Arrò, PNRR ex Maricò), CIAF, centro diurno per anziani e servizi sociosanitari. Già in fase di definizione istituzionale e finanziaria avanzata.	OS 2.3; FB.07; Flusso B R+	Convergenza di obiettivi e di metodo. Il TANÈ è il prototipo operativo della rigenerazione e un modello della governance partecipata prevista in OS 2.3. Il modello di servizi integrati e intergenerazionali è già in costruzione.
Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026-2028 (Comune, dicembre 2025)	Strumento programmatorio obbligatorio ai sensi dell'art. 37 D. Lgs. 36/2023. Volume complessivo € 4.105.000,00 Interventi convergenti con la Piattaforma: Museo del Cuoio (€ 450.000,00), Lavori Centro Storico (€ 230.000,00), Piazza Panattoni (€ 800.000,00).	OS 1.2, OS 2.1; AC 01 (UPS)	Convergenza finanziaria. Dal Piano Triennale deriva una baseline di € 1.761.710 già formalizzata nel ciclo di programmazione ordinaria (Museo del Cuoio € 731.710 da DIP apr. 2026; Lavori Centro Storico € 230.000; Piazza Panattoni € 800.000), che la Piattaforma inscrive nella visione strategica e integra con le risorse da attivare attraverso Fondi Europei, PPP e Fondo di Rotazione.
New European Bauhaus - NEB (https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en)	Iniziativa europea che connette sostenibilità, inclusione e bellezza come principi dello sviluppo territoriale. Il Comune di Santa Croce sull'Arno è tra i pochi Comuni italiani selezionati (con Genova e Torino; le altre partecipazioni italiane riguardano la Provincia Autonoma di Bolzano e la Regione Toscana).	IF (Idea Forza); OS 2.1, OS 2.3; O.05, O.09	Convergenza di visione e legittimazione europea. Il NEB valida istituzionalmente l'Idea Forza - "La bellezza generatrice di sviluppo locale" - come coerente con le priorità dell'Unione Europea e costituisce un'opportunità in particolare per OS 2.1 e OS 2.3.

(Fonte: nostra elaborazione)

5. ANALISI DEI RISCHI

Il presente capitolo espone l'analisi dei rischi della Piattaforma Programmatica del Comune di Santa Croce sull'Arno. L'analisi dei rischi è uno strumento finalizzato a presidiare le condizioni critiche per l'attuazione della Piattaforma e ad aggiornare periodicamente il quadro delle vulnerabilità in relazione all'evoluzione del contesto. L'analisi è strutturata in quattro sezioni:

- *il metodo di valutazione (par. 5.1);*
- *l'identificazione delle aree di rischio (par. 5.2);*
- *la valutazione dei rischi specifici (par. 5.3);*
- *le misure di mitigazione (par. 5.4).*

5.1 Il metodo di valutazione

La valutazione dei rischi si basa su una matrice P×I (Probabilità per Impatto) articolata su scale da 1 a 4. La Magnitudo del Rischio (R = P×I) determina quattro livelli: Basso ($1 \leq R \leq 3$); Medio ($4 \leq R \leq 8$); Alto ($9 \leq R \leq 12$); Altissimo ($R = 16$).

Tavola 5.1 - Scale di Probabilità (P) e Impatto (I)

Valore	Definizione	Chiave
PROBABILITÀ (P)		
1	**Improbabile**	Non è possibile rilevare il verificarsi di un fattore di rischio
2	**Poco probabile**	Una condizione potrebbe potenzialmente configurare un rischio ma è poco probabile che si verifichi
3	**Probabile**	Una condizione può configurare un rischio ed è probabile che si verifichi
4	**Molto probabile**	Una condizione può configurare un rischio ed è molto probabile che si verifichi
IMPATTO (I)		
1	**Lieve**	La condizione/evento comporta interventi di periodico controllo e minime misure correttive
2	**Significativo**	La condizione/evento comporta interventi significativi e misure preventive
3	**Grave**	La condizione/evento comporta interventi rilevanti, misure di prevenzione e azioni proattive
4	**Molto grave**	La condizione/evento impone piani di intervento e simulazioni, costante monitoraggio, intense misure di prevenzione

(Fonte: nostra elaborazione)

La Tavola 5.2 che segue mostra la matrice della magnitudo del rischio.

Tavola 5.2 - Matrice di magnitudo del rischio (R = P×I)

P \ I	Lieve (1)	Significativo (2)	Grave (3)	Molto grave (4)
Molto probabile (4)	**4 - Medio**	**8 - Medio**	**12 - Alto**	**16 - Altissimo**
Probabile (3)	**3 - Basso**	**6 - Medio**	**9 - Alto**	**12 - Alto**
Poco probabile (2)	**2 - Basso**	**4 - Medio**	**6 - Medio**	**8 - Medio**
Improbabile (1)	**1 - Basso**	**2 - Basso**	**3 - Basso**	**4 - Medio**

(Fonte: nostra elaborazione)

5.2 Le aree di rischio

È indispensabile innanzitutto individuare aree di rischio che, nel paragrafo 5.3, saranno esplose in rischi specifici valutati secondo il criterio della magnitudo esposto nel paragrafo precedente. Tali aree di rischio saranno qui valutate intanto tramite categorie di rischio da 1 a 4, ossia da categoria di rischio "prospettica lieve" a categoria di rischio "attuale rilevante".

Tavola 5.3 - Hazard Identification - Aree di rischio

Codice	Descrizione area di rischio	Categoria
Ris.1	Continuità e coerenza dell'indirizzo strategico	**3 - Prospettica rilevante**
Ris.2	Sostenibilità finanziaria	**4 - Attuale rilevante**
Ris.3	Fattibilità attuativa	**3 - Prospettica rilevante**
Ris.4	Transizione di paradigma: dal distretto labour-intensive al cluster culturale dell'eccellenza manifatturiera	**4 - Attuale rilevante**
Legenda delle categorie di rischio per le aree di rischio: 1 – Prospettica lieve 2 – Attuale lieve 3 – Prospettica rilevante 4 – Attuale rilevante		

(Fonte: nostra elaborazione)

L'*Hazard identification* consente di individuare quattro aree di rischio:

- due categorizzate come "prospettiche rilevanti": Continuità e coerenza dell'indirizzo strategico (Ris.1); Fattibilità attuativa (Ris.3);
- due categorizzate come "attuali rilevanti": Sostenibilità finanziaria (Ris.2); Transizione di paradigma: dal distretto labour-intensive al cluster culturale dell'eccellenza manifatturiera (Ris.4).

Le due aree di rischio maggiormente legate al cambiamento di paradigma affrontato con l'analisi dinamica (par. 3.1) sono quelle che, come si vedrà nell'analisi dei rischi specifici connessi a ciascuna area (par. 5.3), presentano il più alto grado di criticità. Il cambiamento di paradigma, infatti, implica una trasformazione identitaria profonda per gli attori del distretto produttivo.

5.3 La valutazione dei rischi

In questo paragrafo, le aree di rischio sono state esplose nelle loro componenti costituite da rischi specifici, che sono stati valutati secondo il metodo esposto nel paragrafo 5.1.

La Tavola 5.3 riporta la valutazione P×I per ciascun rischio specifico. Si segnalano due rischi con magnitudo Altissima (R = 16): RSS 2.2 (insufficiente mobilitazione della componente privata di investimento) e RSS 4.1 (resistenza culturale delle imprese conciarie al cambiamento da distrettualizzazione a clusterizzazione). Entrambi convergono sullo stesso nodo: la disponibilità degli attori del tessuto produttivo a cambiare paradigma. Questa convergenza conferma che il rischio più alto dell'intera Piattaforma non è di natura procedurale o meramente finanziaria, ma culturale e identitaria.

Tavola 5.4 - Risk Assessment - Valutazione dei rischi

Area	Codice	Rischio specifico	P	I	R (Magnitudo)	Misure di mitigazione (v. Tav. 5.5)
Ris.1	RSS 1.1	Discontinuità di indirizzo politico	3	2	6 - Medio	MM1, MM2, MM3
	RSS 1.2	Mutamento degli assetti e delle dinamiche della struttura burocratica	3	2	6 - Medio	MM2
	RSS 1.3	Mutamento degli interessi espressi dagli stakeholders (crisi di accountability)	3	2	6 - Medio	MM3
Ris.2	RSS 2.1	Mancata captazione delle fonti europee e nazionali previste	3	3	9 - Alto	MM4
	RSS 2.2	Insufficiente mobilitazione della componente privata di investimento	4	4	16 - Altissimo	MM5, MM6, MM9
	RSS 2.3	Sostenibilità della gestione degli interventi a regime	3	3	9 - Alto	MM5, MM6
Ris.3	RSS 3.1	Tempi lunghi per gli interventi	3	2	6 - Medio	MM7, MM8
	RSS 3.2	Vincoli normativi (compliance)	3	2	6 - Medio	MM8
Ris.4	RSS 4.1	Resistenza culturale delle imprese conciarie al cambiamento da distrettualizzazione a clusterizzazione	4	4	16 - Altissimo	MM9, MM11
	RSS 4.2	Resistenza della comunità locale al cambiamento	3	3	9 - Alto	MM10
	RSS 4.3	Disintermediazione - difficoltà degli enti esponenziali nel farsi promotori della transizione	4	3	12 - Alto	MM11
	RSS 4.4	Pressioni competitive esterne che spingono il distretto verso soluzioni difensive anziché trasformative	3	4	12 - Alto	MM12

(Fonte: nostra elaborazione)

5.4 Le misure di mitigazione

Il *Risk Assessment* sviluppato nel paragrafo precedente consente a questo punto di definire misure di mitigazione. Le dodici misure di mitigazione individuate (MM1-MM12) sono organizzate per area di rischio. Per ciascuna misura sono indicati lo stato di fatto al momento attuale e gli indirizzi operativi. L'attivazione delle misure è un compito dell'UPS nell'ambito dell'Azione Chiave AC 01, in raccordo con gli strumenti già previsti dalla Piattaforma (AC 02, AC 03, AC 04, OS 2.3).

Tavola 5.5 - Risk Management - Misure di mitigazione

Codice	Misura di mitigazione	Stato di fatto	Indirizzi operativi
Ris.1 - Continuità e coerenza dell'indirizzo strategico			
MM1	**Adozione formale della Piattaforma Programmatica**	La prima versione dell'elaborato è già completa.	L'adozione formale della Piattaforma deve essere preceduta da una verifica, da parte sia dell'Amministrazione sia dell'UPS, e deve essere seguita da agili linee guida a cura dell'UPS per il coordinamento delle diverse attività.
MM2	**Consolidamento dell'UPS**	L'UPS è formalmente istituita e operativa dal 15/09/2025 (Delib. GC n. 138/2025), coordinata dal Segretario Generale Dott. Daniele Longo.	L'UPS deve assumere la natura di struttura permanente con funzioni stabilmente definite. Le attività dei prossimi mesi devono creare i presupposti, anche in termini di training dei componenti dell'UPS per una piena entrata a regime.
MM3	**Formalizzazione dei rapporti con gli stakeholders**	La Piattaforma individua già strumenti di formalizzazione, in particolare attraverso AC 02 Patto della Bellezza.	È necessario definire il set degli strumenti formali per il consolidamento dei rapporti con gli stakeholder, distinguendo tra interlocutori istituzionali, associazioni di categoria e rappresentanze della comunità.
Ris.2 - Sostenibilità finanziaria			
MM4	**Diversificazione delle fonti di finanziamento pubblico**	Il Piano Finanziario prevede già diversificazione su fonti europee (PR FESR, FSE+, PIC), nazionali (Invitalia) e regionali (PSR Toscana).	È necessario attivare nell'UPS una funzione di osservatorio delle opportunità finanziarie, in grado di monitorare le opportunità di captazione e correlarle ai Fabbisogni della Piattaforma.
MM5	**Implementazione del sistema di finanza locale autocentrata**	AC 04 Patto della finanza autocentrata è previsto come strumento strutturale. Il Patto non è ancora stato avviato.	È necessario attivare AC 03 Fondo di Rotazione e strumenti pattizi con il sistema creditizio, le fondazioni e le associazioni di categoria (AC4).
MM6	**Consolidamento del PPP**	Il ricorso a PPP e STU è previsto per OS 1.5, ma non è ancora operativo.	È necessario avviare le procedure per la STU, definire i modelli di PPP, stimolare le imprese locali verso forme di finanziamento di filiera (Contratti di Sviluppo con Invitalia), prevedere modalità applicative del PPP anche rispetto a OS 2.1 e OS 2.2.
Ris.3 - Fattibilità attuativa			
MM7	**Sviluppo di competenze di project management nell'UPS**	L'UPS è appena costituita. Le competenze di project management sono ancora in fase di strutturazione.	È necessario sviluppare le capacità dell'UPS (sapere, saper fare, saper essere) attraverso formazione on the job e comunità professionali di pratica.
MM8	**Sviluppo di competenze di due diligence e compliance nell'UPS**	Non ancora attivate.	È necessario dotare l'UPS di competenze di due diligence finanziaria e compliance normativa, indispensabili per la rendicontazione dei fondi europei.
Ris.4 - Transizione di paradigma			
MM9	**Attivazione del Patto della Bellezza**	AC 02 Patto della Bellezza è previsto come Azione chiave ma non è ancora operativo.	Il Patto deve essere strutturato come strumento pattizio formale tra Comune, imprese, organizzazioni, con impegni reciproci verificabili e meccanismi di incentivo per i soggetti che reinvestono localmente.
MM10	**Processo partecipativo attorno all'Idea Forza**	OS 2.3 prevede la governance partecipata come obiettivo specifico. Le attività di condivisione dell'Idea Forza sono ancora embrionali. Non sono ancora stati avviati processi sistematici di coinvolgimento attorno all'Idea Forza.	È necessario avviare un processo CLLD strutturato che coinvolga la comunità - incluse le componenti immigrate - nella costruzione del significato condiviso dell'Idea Forza.
MM11	**Coinvolgimento degli enti esponenziali nella governance della transizione**	Le associazioni di categoria del distretto conciario sono, allo stato attuale, interlocutori ma non ancora parti formali della governance della Piattaforma. Sono iniziate attività interlocutorie con organizzazioni esponenziali (es. PO.TE.CO., v. par. 4.3).	È necessario strutturare un tavolo con gli enti esponenziali del distretto, con mandato esplicito sulla transizione di paradigma, collegato a AC 02 e AC 04.
MM12	**Monitoraggio delle dinamiche competitive esterne del distretto**	L'osservazione delle dinamiche competitive internazionali svolta da enti come PO.TE.CO. non confluisce, allo stato attuale, nel ciclo di public policy locale, e dunque non orienta adeguatamente la produzione di politiche.	È necessario istituire un collegamento fra UPS e osservatori privilegiati locali per tradurre i dati sulle macro-dinamiche competitive nel flusso di informazioni indispensabili per una più efficiente attività di agenda setting..

(Fonte: nostra elaborazione

BIBLIOGRAFIA

La bibliografia raccoglie, in ordine alfabetico per autore/ente, i riferimenti scientifici, tecnici, statistici e normativi citati nel testo e nelle note del presente documento.

Riferimenti scientifici e teorici

Baggio R., Moretti V.,
- (2015), *Beauty as a factor of economic and social development*, MPRA Paper 66194.

Bagnasco A.
- (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino.

Barca F.
- (2009), *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*, Rapporto indipendente, Commissione Europea.

Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A.,
- (2012) *The Case for Regional Development Intervention: Place-Based Versus Place-Neutral Approaches*, Journal of Regional Science, 52(1), pp. 134-152.

Becattini G.,
- (1979), *Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale*, Rivista di Economia e Politica Industriale, n. 1, pp. 7-21.
- (1987), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.
- (1991), *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., a cura di, *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Quaderni di "Studi e Informazioni", Banca Toscana, Firenze.
- (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier.

Bouinot J., Bermills B.,
- (1995), *La gestion stratégique des villes entre compétition & coopération*, Paris, Armand Colin.

D'Amico R., Martorana G. S.,
- (2012)
Carta dello sviluppo locale, Palermo, IRES Sicilia (https://www.cedoc.unict.it/it/content/carta-sviluppo-locale).

Grandinetti R., De Marchi V.,
- (2012), *Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto*, Studi Organizzativi, n. 2/2012.

Martorana G. S.,
- (2013), *La pianificazione tra struttura e forma dei sistemi locali. Il caso dell'area ragusana*, in M. Cerruto, R. D'Amico, G. S. Martorana et al. (a cura di), *Alla ricerca della governance. Esperienze e nodi della programmazione negoziata in provincia di Ragusa*, Collana Quaderni Cedoc - Materiali per lo sviluppo locale, Milano, FrancoAngeli.

Norberg-Schulz C.,
- (1980), *Genius Loci. Paesaggio, ambiente, architettura*, Milano, Electa.

Pavia R., Secchi R., Gasparrini C (a cura di),
- (2014) *Il territorio degli scarti e dei rifiuti*, Roma, Aracne Editrice.

Piore M., Sabel C.,
- (1984), *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.

Porter M.E.,
- (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Rabellotti R., Carabelli A., Hirsch G.,
(2009), *Italian industrial districts on the move: where are they going?*, European Planning Studies, 17:1 (https://doi.org/10.1080/09654310802513914).

Sen A.,
- (2000, ed. or. 1985), *Commodities and Capabilities*, Bologna, Il Mulino.

Sforzi F.,
- (1997), *L'Italia delle piccole imprese*, Torino, Boringhieri
- (2008), *Il distretto industriale: da Marshall a Becattini*, Il Pensiero Economico Italiano, vol. 16, issue 2, 71-802008.

Turco A.,
- (1984), *Verso una teoria geografica della complessità*, Milano, Unicopli.

Whitford J.,
- (2001), *The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts*, Economy and Society, 30(1), pp. 38-65.

Documenti tecnici

Comune di Santa Croce sull'Arno - Servizi Sociali, Polo Intergenerazionale TANÈ da 0 a 100. Analisi tecnico-strategica per la messa a sistema del Welfare Territoriale, 2026.

Comune di Santa Croce sull'Arno, Documento di Indirizzo alla Progettazione (DIP). Servizio di progettazione esecutiva per la messa in sicurezza del Museo della Concia (Museo del Cuoio nella Piattaforma Programmatica) ai fini della riapertura, Comune di Santa Croce sull'Arno - Settore 2 Gestione Territorio e Patrimonio, 14 aprile 2026.

Comune di Santa Croce sull'Arno - Giunta Comunale, Deliberazione n. 138 dell' 11 settembre 2025. Approvazione della nuova macrostruttura organizzativa del Comune di Santa Croce sull'Arno - istituzione dell'Unità di Pianificazione Strategica (UPS), in vigore dal 15 settembre 2025.

Comune di Santa Croce sull'Arno - Giunta Comunale, Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026-2028 (Allegato 5 al DUP 2026-2028), referente Arch. Paola Bucci, dicembre 2025 [citato come Comune di Santa Croce sull'Arno, 2025b].

Comune di Santa Croce sull'Arno - Variante al Piano Strutturale adottato nel 1999, intrapresa dall'Amministrazione Comunale di Santa Croce sull'Arno in data 29 dicembre 2005.

Di Piazza, Federica, Costruzione del Quadro Strategico per la Rigenerazione Urbana di Santa Croce sull'Arno, documento tecnico, 27 novembre 2025 (CIG B8CDAF0872).

Di Piazza, Federica, Rapporto incontri di partecipazione - Rigenerazione Urbana di Santa Croce sull'Arno, 26 maggio 2026, Protocollo Arrivo n. 12196/2026, Comune di Santa Croce sull'Arno.

Navone Associati s.r.l., Museo della Concia (Museo del Cuoio nella Piattaforma Programmatica) - Santa Croce sull'Arno. Concept museale, documento di lavoro, 2026.

Simurg Ricerche, Quadro conoscitivo per la rivitalizzazione del tessuto commerciale del centro storico di Santa Croce sull'Arno, Bozza, aprile 2026.

Fonti statistiche e istituzionali. Studi e documenti programmatici

UN-Habitat, Urban Regeneration for Inclusive Communities, Thriving Cities, United Nations Human Settlements Programme, 2024.

IRPET, Sistemi Locali del Lavoro della Toscana, Firenze, 2018.

ISPRA/SNPA, Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici, Edizione 2025, Roma, ISPRA, 2025.

ISTAT (2021), Censimento Permanente della Popolazione e delle Abitazioni - 8milaCensus, Roma, ISTAT, 2021.

ISTAT (2022), Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale (IVSM), Roma, ISTAT, 2022.

ISTAT (2023), Atlante Statistico dei Comuni - Indice composito di fragilità comunale, Roma, ISTAT, 2023.

ISTAT/GISTAT, Sistemi Locali del Lavoro 2021 - Classificazioni tipologiche, Roma, ISTAT, 2021.

Riferimenti normativi

Unione Europea (2021), Regolamento (UE) 2021/1058 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 24 giugno 2021 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione.

Unione Europea (2021), Regolamento (UE) 2021/1060 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 24 giugno 2021 recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo per una transizione giusta, al Fondo europeo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura, e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo, migrazione e integrazione, al Fondo Sicurezza interna e allo Strumento di sostegno finanziario per la gestione delle frontiere e la politica dei visti.

Unione Europea (2024), Regolamento (UE) 2024/1991 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 24 giugno 2024 sul ripristino della natura e sulla modifica del regolamento (UE) 2022/869.

Regione Toscana, Legge Regionale 10 novembre 2014, n. 65 - Norme per il governo del territorio, Bollettino Ufficiale della Regione Toscana, 2014.

Sitografia

Sito del Polo Tecnologico Conciario: https://www.polotecnologico.com/

Sito del New European Bauhaus: https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en

Sito di OttomilaCensus (Istat), Indice di vulnerabilità:
https://ottomilacensus.istat.it/fileadmin/download/Indice_di_vulnerabilit%C3%A0_sociale_e_materiale.pdf

APPENDICE - Nota metodologica e Tabelle dell'Indice Composito di Fragilità Comunale (Provincia di Pisa)

Indice composito di fragilità comunale

Di seguito la nota esplicativa dell'indice composito e delle sue componenti: [1] L'indice composito di fragilità comunale fornisce una misura di sintesi della fragilità dei Comuni, intesa come l'esposizione di un territorio ai rischi di origine naturale e antropica e alle condizioni di criticità connesse con le principali caratteristiche demo-sociali della popolazione e del sistema economico-produttivo. L'indice è espresso in classi di decili della distribuzione comunale al 2018. Unità di misura: Classi di decili (1= minima; 10= massima); [2] Tasso di motorizzazione ad alta emissione: l'indicatore misura la numerosità di autovetture a più alta emissione inquinante (categorie Euro da 0 a 3) in rapporto alla popolazione residente, al 31 dicembre dell'anno di riferimento. Fonte: Istat: elaborazione su dati ACI e Istat - Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità - Unità di misura: Per 100 abitanti; [3] Raccolta indifferenziata dei rifiuti urbani per abitante (in Kg): L'indicatore è calcolato come rapporto tra la raccolta indifferenziata e la popolazione residente al 31 dicembre dell'anno di riferimento. Alcuni Comuni hanno una gestione integrata dei rifiuti, per cui il dato è reso disponibile solo per il relativo aggregato territoriale. In questi casi i valori comunali della raccolta urbana sono stati stimati utilizzando le rispettive quote della popolazione residente sull'aggregato considerato. Fonte: Istat: elaborazione su dati ISPRA - Catasto nazionale dei rifiuti e Istat - Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni. Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità; [4] Aree protette: Percentuale di superficie territoriale coperta da aree naturali terrestri protette incluse nell'Elenco Ufficiale delle Aree Protette (Euap) o appartenenti alla Rete Natura 2000 (SIC/ZPS/ZSC). Fonte: Ispra: elaborazione su dati del Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica. Polarità dell'indicatore: discorde - al crescere dell'indicatore si riduce il livello di fragilità; [5] Superficie a rischio di frane: Percentuale di superficie territoriale coperta da aree con pericolosità da frana elevata e molto elevata (aree P3-P4 del Piano di Assetto Idrogeologico). Fonte: Istat: elaborazione su dati Ispra e Istat. Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità; [6] Consumo suolo: Percentuale di suolo a copertura artificiale legata alle dinamiche insediative sul totale della superficie comunale. I dati utilizzati sono quelli pubblicati nel Rapporto Nazionale "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici" (Agosto 2022). Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità; [7] Indice di accessibilità ai servizi essenziali: l'indicatore misura la distanza tra il centro (identificato con il centroide della sezione di censimento dove è ubicata la casa comunale) di un Comune e il corrispondente centro del Comune Polo/Polo intercomunale più vicino. La distanza è espressa in termini di tempi (minuti) di percorrenza su strada con mezzo privato. I Comuni Polo/Polo intercomunale sono preliminarmente identificati in base alla presenza di tre servizi essenziali: ospedale con DEA (fonte dei

dati: Ministero della Salute); ciclo completo scuole superiori di secondo grado (almeno uno fra Liceo classico e scientifico e almeno uno tra Istituto tecnico e professionale. Fonte dei dati: MIM) ; stazione ferroviaria con servizio passeggeri attivo, almeno di categoria Silver (Fonte dei dati: RFI e Ferrovie regionali). Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità; [8] Indice di dipendenza della popolazione aggiustato: Rapporto percentuale tra la popolazione in età 0-19 anni e oltre 64 anni e la popolazione in età 20-64 anni. L' indicatore corrisponde alla somma degli indici di dipendenza giovanile e senile. In questo caso la dipendenza giovanile è stata considerata includendo le persone tra 0 e 19 anni, ovvero tutte quelle ritenute in età scolare (fino al conseguimento del diploma di scuola secondaria superiore). Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità. [9] Popolazione di età compresa fra 25 e 64 anni con titolo di studio non oltre la licenza di scuola media inferiore o di avviamento professionale: L'indicatore di basso grado di istruzione esprime l'incidenza della popolazione di 25-64 anni con basso titolo di studio (non oltre la licenza di scuola media inferiore o di avviamento professionale) o nessun titolo (analfabeti e alfabeti privi di titolo di studio) sul totale di popolazione di 25-64 anni. Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità; [10] Tasso di occupazione (20-64 anni): Rapporto percentuale tra gli occupati di 20-64 anni e la popolazione di 20-64 anni. Il tasso di occupazione è un indicatore statistico del mercato del lavoro che quantifica l'incidenza della popolazione di 20-64 anni che ha un'occupazione sul totale della popolazione di 20-64 anni. Polarità dell'indicatore: Polarità discorde - al crescere dell'indicatore si riduce il livello di fragilità; [11] S della popolazione: l'indicatore fornisce una misura dell'incremento (o decremento) della popolazione comunale nel periodo osservato. Un tasso di crescita positivo indica che la popolazione è in aumento (il Comune attrae popolazione), mentre un tasso negativo è indice di una diminuzione (il Comune perde popolazione). Il tasso di incremento è dato dal rapporto tra il saldo migratorio totale del periodo osservato e la popolazione residente iniziale al 31 dicembre 2011. Il saldo migratorio totale è ottenuto come residuo dalla differenza tra la variazione totale della popolazione al 2011 e la variazione del saldo naturale nel periodo osservato. Polarità dell'indicatore: discorde - al crescere dell'indicatore si riduce il livello di fragilità; [12] Densità delle unità locali dell'industria e dei servizi - (ventile): l'indicatore è dato dal rapporto tra lo stock di unità locali delle imprese attive e la popolazione residente, al 31 dicembre di ogni anno. Polarità dell'indicatore: discorde - al crescere dell'indicatore si riduce il livello di fragilità; [13] Addetti in unità locali a bassa produttività di settore per l'industria e i servizi - (ventile): l'indicatore misura l'incidenza degli addetti delle unità locali a bassa produttività di settore, definite come quelle sotto la soglia del primo quartile della distribuzione del valore aggiunto per addetto per divisione Ateco 2007, sul totale degli addetti delle unità locali del Comune. Polarità dell'indicatore: concorde - al crescere dell'indicatore cresce il livello di fragilità.

Comune	Indice compostito di fragilità comunale - 2022 - prima parte							
	[1] Indice composito di fragilità comunale - (decile)	[2] Tasso di motorizzazione ad alta emissione	[3] Raccolta indifferenziata dei rifiuti urbani per abitante	[4] Aree protette	[5] Superficie a rischio di frane	[6] Consumo del suolo	[7] Indice di accessibilità ai servizi essenziali	[8] Indice di dipendenza della popolazione aggiustato
Bientina	1,00	10,34	104,75	27,70	26,11	10,50	10,90	67,07
Buti	2,00	13,61	144,24	70,39	16,39	7,83	18,00	71,42
Calci	4,00	12,21	148,18	30,63	6,32	7,94	19,90	76,94
Calcinaia	1,00	9,73	61,80	15,45	1,35	23,55	7,50	67,92
Capannoli	5,00	14,33	90,91	0,00	9,35	9,01	16,80	73,04
Casale Marittimo	3,00	15,87	100,74	1,81	13,36	6,39	45,00	76,21
Cascina	2,00	11,50	90,33	0,00	0,00	15,21	15,00	72,79
Castelfranco di Sotto	1,00	16,47	130,82	41,39	4,28	10,62	17,40	67,61
Castellina Marittima	6,00	25,37	727,98	0,02	30,68	3,70	42,30	73,36
Castelnuovo di Val di Cecina	9,00	28,52	361,87	0,83	23,99	2,79	65,10	95,30
Chianni	7,00	21,05	532,39	0,00	24,39	2,49	32,70	79,34
Fauglia	3,00	14,96	168,44	0,00	17,72	5,74	22,10	73,60
Guardistallo	8,00	14,24	130,53	0,00	28,34	3,42	45,10	73,24
Lajatico	7,00	17,80	511,91	0,00	15,17	2,11	29,20	86,16
Montecatini Val di Cecina	8,00	23,80	559,07	3,45	34,03	1,98	45,00	86,19
Montescudaio	2,00	15,18	278,70	1,44	15,43	6,41	45,60	68,79
Monteverdi Marittimo	8,00	27,68	112,86	15,97	35,22	1,44	59,40	77,31
Montopoli in Val d'Arno	2,00	13,10	129,37	2,35	1,07	13,36	16,40	70,27
Orciano Pisano	4,00	14,33	107,86	0,00	31,91	5,11	29,50	75,41
Palaia	6,00	16,62	135,32	0,00	32,03	3,70	23,50	75,25
Peccioli	4,00	16,94	472,37	0,00	15,84	4,21	21,10	79,92
Pisa	1,00	12,35	262,76	42,25	0,00	16,37	0,00	68,77
Pomarance	9,00	18,76	128,83	24,65	40,91	2,41	63,40	92,40
Ponsacco	2,00	13,28	104,23	0,00	0,70	20,02	11,70	70,37
Pontedera	1,00	12,29	171,80	0,00	2,12	22,18	0,00	71,58
Riparbella	7,00	25,60	104,59	13,87	33,33	3,44	43,40	66,32
San Giuliano Terme	2,00	11,05	137,56	25,22	2,91	11,21	16,40	75,56
San Miniato	1,00	14,16	130,99	1,54	5,17	11,08	18,60	71,92
Santa Croce sull'Arno	**2,00**	**15,79**	**142,88**	**20,73**	**2,03**	**30,28**	**18,60**	**70,42**
Santa Luce	8,00	20,36	182,09	8,03	43,07	2,92	35,70	69,91
Santa Maria a Monte	1,00	15,85	59,12	39,59	2,66	11,42	13,90	66,47
Terricciola	6,00	15,90	508,34	0,00	19,92	6,07	25,70	75,32
Vecchiano	2,00	11,93	150,03	50,81	4,00	7,91	20,70	74,73
Vicopisano	1,00	14,37	172,54	0,00	6,68	13,19	13,40	71,41
Volterra	3,00	19,06	161,82	12,94	20,19	2,75	49,10	80,46
Casciana Terme Lari	3,00	19,73	153,49	0,00	23,07	8,01	20,90	74,51
Crespina Lorenzana	3,00	16,29	358,45	0,00	16,30	6,80	17,90	72,20

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT - Atlante Statistico del Territorio)

Comune	Indice compostito di fragilità comunale - 2022 - seconda parte				
	[9] Popolazione di età compresa fra 25 e 64 anni con titolo di studio non oltre la licenza di scuola media inferiore o di avviamento professionale	[10] Tasso di occupazione (20-64 anni)	[11] Tasso di incremento della popolazione	[12] Densità delle unità locali dell'industria e dei servizi - (ventile)	[13] Addetti in unità locali a bassa produttività di settore per l'industria e i servizi - (ventile)
Bientina	32,50	75,45	113,78	19,00	6,00
Buti	36,84	71,57	8,71	9,00	8,00
Calci	23,52	72,88	6,93	9,00	14,00
Calcinaia	30,59	75,78	89,89	15,00	4,00
Capannoli	37,16	73,78	46,09	12,00	14,00
Casale Marittimo	31,56	67,34	60,61	16,00	9,00
Cascina	29,25	73,99	52,23	12,00	9,00
Castelfranco di Sotto	45,36	69,89	78,62	17,00	10,00
Castellina Marittima	36,86	70,24	-41,24	18,00	8,00
Castelnuovo di Val di Cecina	36,58	65,38	-17,82	3,00	8,00
Chianni	41,90	68,54	-17,94	16,00	17,00
Fauglia	34,19	70,60	86,45	10,00	4,00
Guardistallo	33,60	68,76	-64,12	6,00	14,00
Lajatico	32,58	70,10	38,66	13,00	18,00
Montecatini Val di Cecina	37,97	71,38	-0,54	12,00	13,00
Montescudaio	30,67	72,96	115,88	19,00	8,00
Monteverdi	43,03	62,73	76,82	5,00	14,00
Montopoli in Val d'Arno	43,20	73,71	22,82	15,00	8,00
Orciano Pisano	39,47	69,34	89,62	18,00	12,00
Palaia	35,43	72,35	43,67	12,00	15,00
Peccioli	36,11	70,87	9,26	17,00	8,00
Pisa	21,43	70,33	75,73	20,00	7,00
Pomarance	36,61	68,57	-6,72	7,00	19,00
Ponsacco	35,28	73,10	25,10	18,00	11,00
Pontedera	31,61	71,38	95,23	19,00	5,00
Riparbella	38,59	68,41	13,39	14,00	19,00
San Giuliano Terme	25,20	72,55	26,36	13,00	11,00
San Miniato	36,00	74,14	30,69	19,00	9,00
Santa Croce sull'Arno	**46,76**	**68,91**	**30,95**	**20,00**	**6,00**
Santa Luce	37,33	66,77	33,27	6,00	12,00
Santa Maria a Monte	42,81	72,50	61,39	12,00	9,00
Terricciola	37,89	72,52	10,59	14,00	13,00
Vecchiano	33,25	72,27	8,76	9,00	8,00
Vicopisano	28,69	72,43	55,53	19,00	5,00
Volterra	30,07	73,70	-30,46	17,00	10,00
Casciana Terme Lari	36,32	71,21	37,92	18,00	10,00
Crespina Lorenzana	34,26	71,98	69,81	15,00	6,00

(Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT - Atlante Statistico del Territorio)