

Torino domani

Dieci punti per la Torino che vogliamo

Una Premessa: la differenza tra questi Dieci Punti e un programma di governo.

Questo testo è l'esito parziale di un lungo processo di condivisione e scambio, iniziato con i gruppi di discussione promossi da Capitale Torino nell'ultimo anno, poi approvato sulla piattaforma perunalistacivica.eu (dove è tuttora possibile contribuire). Nelle ultime settimane, **il testo è stato curato e ricomposto da un gruppo di persone che sta affiancando Francesco Tresso per la campagna delle primarie**, e grazie a un lavoro mai interrotto di scambi e contributi pervenuti da molte persone, con competenze diverse, anche estremamente autorevoli. I dieci punti qui riportati rispondono alla necessità di rendere chiara una proposizione politica, una direzione di lavoro e un orizzonte di obiettivi a breve, medio e lungo termine, che costituiscano la base per un impegno da parte di Torino Domani e di Francesco Tresso nei confronti delle elettrici e degli elettori prima, e di tutte le cittadine e i cittadini poi.

Torino Domani riconosce in questo testo gli indirizzi fondamentali del suo progetto politico per Torino: tuttavia, per la natura e la genesi sopra ricordate, i "Dieci Punti" non possono che definire una tappa aperta di un percorso in continua evoluzione. Il programma politico vero e proprio si costruisce necessariamente con le componenti della città (e anche con i comuni circostanti) e non è né un lenzuolo elettorale, né una elaborazione calata dall'alto. Francesco Tresso vuole essere il sindaco delle circoscrizioni e dei quartieri, e il portatore di **un metodo aperto, concreto e trasparente: gli obiettivi e i loro costi saranno chiari**, modulati secondo fasi di avanzamento dei cantieri anche organizzativi, **misurabili e rendicontabili in modo pubblico** e con il coinvolgimento dei cittadini.

I Dieci Punti di Torino Domani saranno consultabili sul sito perunalistacivica.eu e funzioneranno come **progetto politico e di governo per Torino, che non si ferma ai principi generali, ma propone delle azioni**: spazializza i problemi nella città, si rivolge ai gruppi e alle comunità territoriali, ipotizza delle strategie concrete, a partire dalle condizioni reali. **Questo progetto "preliminare", per quanto fondato, ha bisogno di una**

elaborazione aperta, da parte di tutte le persone che vorranno contribuire a renderlo più specifico, propositivo ed efficace.

Per questa ragione vi invitiamo a contribuire a questo testo, inviandoci puntualizzazioni, argomenti e criteri che diano consistenza ai dieci punti, esempi (locali ed extra locali) di buone pratiche, luoghi specifici in evoluzione, ma anche eventuali correzioni di rotta.

Naturalmente questa operazione avrà un moderatore, e in questa fase estremamente veloce della campagna per le primarie si dovrà orientare la consultazione a una forma costruttiva, per dare consistenza ai Dieci Punti. Le critiche e le obiezioni saranno comunque fondamentali per noi e, come sempre, considerate con la massima attenzione.

- **La Grande Torino: molti centri, confini mobili**

Tra le priorità del mio programma ho inserito la necessità di **costruire la Grande Torino**. Un orizzonte che coinvolge non solo il Sindaco del capoluogo, ma tutti i governi dell'Area Metropolitana in **un'ottica di collaborazione e non di competizione**. La collaborazione non è solo un proposito, ma un modo di fare politica territoriale: **lavorare ai confini** della città amministrativa vuol dire guardare questi confini **come soglie strategiche di una metropoli più ampia**, e non come “periferie” di un centro piccolo. Questo vale sia dentro il Comune di Torino che nel rapporto con i Comuni vicini e valli montane.

Lo spazio costruito è una risorsa e un valore che va considerato nel suo insieme. È solo così che possiamo superare la sterile contrapposizione tra centro e periferia: la città materiale è già uno spazio complesso, un “non-centro” e un “multi-centro”, che va riconosciuto nei suoi molteplici valori e potenziali. **Basta con le contrapposizioni tra progetti diffusi e grandi progetti, tra manutenzione e sviluppo**: lo spazio della città non è fatto di oggetti separati, buoni e cattivi, ricchi e poveri, ma di **un tessuto che può prosperare oppure disgregarsi**. Guardiamo la nostra città: le migliaia di cortili, di bassi fabbricati, quartieri stratificati e densi di storie, memorie, spazi articolati. Possibilità future che sono già nelle strade, nei muri, nelle tracce di fabbriche e infrastrutture che non usiamo più. Noi non siamo Detroit perché non siamo una città di casette di legno: **questo corpo è solido, ha moltissime chances di rinascere, di reinventarsi** e basterebbe poco perché ciascuno potesse abitare meglio il quartiere in cui vive.

Che cosa possiamo fare, concretamente?

Dobbiamo considerare questo spazio, toccarlo e misurarlo: quanti edifici vuoti ci sono a Torino? Nessuno lo sa precisamente, perché nessuno li ha mai contati. **L'anagrafe delle dismissioni** non è un pensiero astratto: Milano l'ha fatta già da anni (si veda la *Carta del consumo di suolo* che individua gli edifici abbandonati e degradati di proprietà privata) e si potrebbe fare in modo ancora più capillare.

- Aiutiamo gli abitanti ad avvalersi del **Superbonus 110%**, perché non tutti i condomini sono in grado di farsi carico di questa opportunità.

- Diamo la possibilità di riabitare i bassi fabbricati, le piccole dismissioni, gli oggetti abbandonati da decenni e privi di valore, magari **detassando** i cambi di destinazione d'uso in zone dedicate della città.

- Costruiamo dei **patti per il diritto alla casa con i giovani** che si affacciano sul mercato del lavoro, con chi vuole scommettere su un nuovo lavoro, avviare attività commerciali, artigianali, o d'impresa, e sosteniamo la rifunzionalizzazione, dando spazio a nuovi modi di abitare e lavorare.

- Disegniamo **politiche di connessione tra città e montagne**, valorizzando la vocazione di **Torino città alpina**.

Ma per fare tutto questo dobbiamo guardare alla varietà territoriale come a una risorsa, ai quartieri come luoghi per la **costruzione condivisa di agende puntuali con gli abitanti e le circoscrizioni**, e contemporaneamente **fornire strumenti finanziari, progettuali e amministrativi** perché queste cose siano possibili.

Non possiamo continuare a puntare soltanto sui grandi blocchi dismessi, aspettando che una nuova ondata immobiliare rimetta in moto i soliti vecchi meccanismi della rendita: soprattutto se le grandi aree dismesse sono immerse in un mare di difficoltà e abbandono, che nessuno prova a far ripartire. **Ragionare in termini di "grandi progetti" in un quartiere equivale a pensare che per mettere a posto una città si debba partire dal "centro"**. Quello che io propongo invece è di dare **la giusta scala**, di tempo e di spazio, alle molte azioni che sono da compiere: un progetto di manutenzione delle strade deve agire subito, i progetti di riqualificazione diffusa devono attivarsi nel giro di mesi, i grandi progetti di infrastrutture e dei poli strategici richiedono anni. Pensare che queste scale siano in "competizione" tra loro è del tutto miope: **senza la qualità diffusa non attireremo nessun grande investimento, e viceversa**.

Questo discorso non riguarda solo "l'interno" di Torino, ma tutto lo spazio abitato metropolitano. Se il sindaco di Torino se vuole davvero guadagnarsi il titolo di "sindaco metropolitano" deve pensare al tessuto dell'area metropolitana partendo dai margini e andando verso l'interno. Un'area costituita da comuni piccoli e medi, con funzioni urbane

diffuse e da raccordare con Torino, in un'ottica di mutua cooperazione. Ma anche un'area ricca di diversità naturale e morfologica: aree rurali, montagne e colline che vanno integrate in un unico disegno di area vasta. **L'area metropolitana e la città di Torino si costruiscono da fuori a dentro.** Il Comune attuale deve investire sui bordi, in modo che diventino **dorsali attive per un progetto di rilancio, economico, ambientale e sociale**, invece che essere i luoghi degli scarti, delle attrezzature scomode (svincoli, elettrodotti, discariche, termovalorizzatori, campi nomadi...). **L'asse di Corso Marche** (progetto mai abolito, ma totalmente superato) potrebbe essere riconcettualizzato e rinegoziato come **luogo di ristrutturazione del quadrante Ovest.** Le aree **di Corso Romania e il quadrante nord**, invece di essere un piatto su cui piazzare i pezzi di chissà quale nuova urbanizzazione fantasma, potrebbero diventare un luogo per la **città in potenza che attende di essere vista, tra Settimo e Torino.** Il pedemonte come raccordo funzionale tra le montagne e le città di pianura. Inquadrare i luoghi a cavallo del confine, progettarli insieme agli altri comuni e dedicare degli strumenti urbanistici adeguati al superamento delle procedure strettamente comunali, significa collaborare invece di competere. Se questo step avrà qualche successo, allora saremo più vicini anche a un cambio dei confini amministrativi. Ma **bisogna partire dai luoghi orizzontalmente, pezzo per pezzo, non imporre un nuovo confine dall'alto.**

- **Il nuovo piano industriale: la tecnologia come opportunità**

Il ventesimo Rapporto (2019) del comitato Giorgio Rota parla per Torino di un **“futuro rinviato”**. Torino è un città in crisi di identità: ha scelto **troppe strade**, che hanno dato solo in parte i frutti sperati, e ne **abbandonate di importanti**. Occorre **selezionare meglio** le strategie di investimento, anche guardando al **passato** e agli **errori** commessi. La crisi del 2008 ha messo la città di fronte alla necessità di tornare a **investire sulla manifattura** e sulla vocazione industriale che caratterizza il territorio metropolitano. L'**assenza** di una **vera politica industriale** ha caratterizzato le scelte delle amministrazioni che si sono succedute alla guida della Città. **Non** si è trattato di una scelta **lungimirante**: negli ultimi decenni i **redditi** di lavoratori dipendenti e autonomi sono **calati** e la **popolazione** è **diminuita** di 60.000 unità in 10 anni. Nell'ultimo ventennio sono aumentate le **piccole imprese** con meno di 10 addetti, ma il calo delle grandi imprese (-12%) ha nel complesso prodotto una diminuzione del numero dei lavoratori. La **crisi della manifattura** ha certamente origini in cambiamenti “globali”, che molte città - e non solo Torino - hanno dovuto subire. Ma

proprio da qui deve partire la visione per il rilancio: **se il declino della manifattura ha decretato la crisi di Torino, il ritorno della manifattura può essere parte importante della soluzione.** La rivoluzione **tecnologica** in corso è un'opportunità da cogliere per il rilancio della manifattura torinese. L'industria 4.0 si caratterizza per essere "smart", cioè per un'elevata **automazione**, e per un utilizzo pervasivo della **sensoristica**, della raccolta e dell'elaborazione dati tramite **algoritmi complessi** e della gestione dei processi di archiviazione. La dimensione "smart" della nuova manifattura comprende anche la possibilità di una **diversa localizzazione** nella città dei **luoghi di lavoro**, con conseguenze potenzialmente benefiche sul sistema urbano nel suo complesso. Il tipo di lavoro e di oggetti tecnici al centro dell'industria 4.0 consentono di pensare a un ritorno nella città di luoghi connessi in rete, con **ridotte esigenze logistiche** e **impatti ambientali** ridotti quasi a **zero**. I **nuovi cluster di imprese** che trovano luogo in alcuni ambiti industriali dismessi (come al lanificio di Torino in **via Bologna**) sono la premessa concreta e quasi spontanea per **politiche di rilocalizzazione e sviluppo**, che potrebbero coinvolgere un piano integrato di rilancio dello spazio e del lavoro.

Le opportunità offerte sono innegabili. L'intelligenza artificiale in ambito manifatturiero contribuirà a migliorare la produttività in settori importanti per il **territorio**; le **applicazioni** in ambito **medico**, nonché il futuro della **diagnostica** e della stessa **chirurgia** risiede in una **crescente interdipendenza tra competenza umana e artificiale**. La **nuova manifattura** potrà avere effetti positivi in termini di innovazione, qualità e occupazione anche **su altri settori produttivi** e sulla specializzazione dei **servizi all'impresa**, come le consulenze ingegneristiche, informatiche e di integrazione di sistemi. **Su tutti questi temi, Torino può vantare competenze, strutture pubbliche e imprese private di primissimo piano.** La città è quindi ben posizionata per mettere a frutto la svolta tecnologica in corso. L'insistenza sul Centro per l'intelligenza artificiale va interpretata in questa accezione. Per farlo, però, è necessario che alle **competenze** già presenti nel territorio si **affianchino** le **competenze** di mecatronica, programmazione, informatica e statistica provenienti dagli Atenei della città. Occorre lavorare di più e meglio sul **trasferimento tecnologico**, che deve essere calibrato sulle esigenze delle piccole e medie imprese del territorio. **Le piccole e medie imprese costituiscono la gran parte del tessuto produttivo locale (e nazionale) e devono essere poste al centro del rilancio della nuova manifattura.** Così come Atenei, centro di ricerca, associazioni degli interessi, senza escludere nessuno. Il rilancio della manifattura dovrà essere l'occasione per attuare **politiche di sistema**, dove tutti guadagnano perché ciascuno fa un passo di lato. **Basta egoismi e visioni miopi.** Se impariamo a cooperare e non a dividerci su tutto, la città ne può solo guadagnare. Attenzione però: la partita è appena iniziata. Come

sappiamo, il Paese è ricoperto dalla macerie di buone idee attuate male. **Occorre presidiare l'attuazione**, senza sconti e tatticismi. **Non ci siede ai tavoli negoziali per chiedere, ma per dare.** Occorre creare una cabina di regia ampia e inclusiva, capace di individuare le filiere strategiche su cui investire. Rimangono aperte **altre sfide** da gestire riguardanti i rischi dell'industrializzazione su altri settori e, soprattutto, sulla qualità della vita. Non dimentichiamoci che **la tecnologia, da sola, non basta.** Il ritorno alla manifattura deve essere coniugato con la **sostenibilità ambientale** e con **regole chiare e trasparenti** per la gestione degli strumenti digitali di gestione della conoscenza. Occorre quindi anche pensare alla **spazializzazione** di tutto questo: le imprese, le filiere, le reti innovative, il tessuto produttivo hanno sempre luogo, occupano uno spazio, e hanno una consistenza materiale, che va vista e progettata. Le **centinaia di dismissioni di edifici industriali** che costellano Torino, e che oggi sono solo i resti di un ciclo economico che si è chiuso, possono diventare il punto focale per **nuovi progetti** e un nuovo rilancio: a condizione che se ne **riscrivano le regole** e si aprano possibilità di **uso transitorio e molteplice.** **Il caso delle aree TNE a Mirafiori ci insegna che le dismissioni industriali sono processi complessi e difficili da avviare, ma anche delle opportunità strategiche da progettare nel tempo medio e lungo.** Il *Competence Center* e la prospettiva di finanziamenti in arrivo costituiscono in questo caso un perno delle prossime politiche di riconversione, in cui la Città dovrà avere un ruolo di interlocutore forte verso gli stakeholder, capace di cambiare le regole e porre nuove condizioni per la trasformazione urbana a vantaggio della collettività.

- **Lavoro e PNRR: 1 miliardo di euro per sostenere l'occupazione**

Il **PNRR** è un'occasione straordinaria per **l'occupazione.** Le risorse che arriveranno a Torino devono avere un **unico grande obiettivo: il lavoro.** Si lavorerà per la digitalizzazione e il **rafforzamento della Pubblica Amministrazione,** con l'immissione di **giovani laureate/i;** sarà anche necessario operare lo svecchiamento del sistema del **collocamento,** per garantire un **effettivo incontro tra domanda e offerta di lavoro,** in particolare per i **lavori a media qualificazione;** il Comune dovrà farsi parte attiva nel promuovere percorsi formativi utili a potenziare il **collegamento Scuola – Lavoro;** nei primi **100 giorni** si semplificheranno le procedure per l'agevolazione alla nascita e all'attrazione di **nuove attività produttive.**

Buoni progetti, ben organizzati e condivisi con i cittadini e le loro rappresentanze, potranno trovare **finanziamenti** per investimenti e gestione.

Un piano straordinario di **assunzioni nella Pubblica amministrazione** ha più effetti virtuosi:

- a. impiego di **giovani**, coerente con la loro formazione;
- b. integrazione e **svecchiamento** della PA, la cui debolezza, soprattutto nell'impiego delle nuove tecnologie, è emersa con grande chiarezza con la crisi sanitaria;
- c. **semplificazione** del rapporto cittadino/amministrazione, con particolare attenzione rivolta all'apertura di nuove attività, semplificate per tutti e semplicatissime per i giovani.
- d. azioni finanziate per la **riqualificazione e l'occupabilità delle persone espulse dal mercato del lavoro e con titoli di studio medio-bassi** tramite finanziamenti a percorsi di formazione-lavoro, sia nel **pubblico** che nelle imprese **private**. Grande attenzione all'apprendistato e alle assunzioni in generale, anche dei **non giovani** e delle persone **meno "competitive"**.

Occorre **visitare le imprese**, da quelle piccolissime alle maggiori, per **accertare le esigenze di personale**, sempre presenti, e su queste esigenze costruire percorsi formativi specifici.

Chi visita l'impresa deve poter offrire un servizio integrato che va dalla **individuazione dei candidati**, alla **formazione necessaria**, a **premi per le assunzioni** sotto forma di riduzioni contributive o in altra forma, il tutto in collaborazione con le **associazioni delle imprese** e con tutti gli operatori, anche privati, attivi nel collocamento. In sintesi, una **Pubblica amministrazione** che crea e aiuta a creare **occasioni di lavoro**. Il cambiamento in atto nel rapporto tra tempi/spazi di vita e di lavoro può essere accompagnato dall'istituzione di **"officine municipali"**, luoghi dove possono lavorare tutti coloro che siano costretti a lavorare da remoto, ma non vogliono o non possano utilizzare a tale scopo la propria casa. La sua organizzazione e i **servizi comuni** di cui sarà dotata l'officina municipale saranno l'esito di una **negoziante** tra tre tipi diversi di interessi, quello delle **imprese**, quello delle **comunità territoriali**, quello dei **lavoratori**. Il **collegamento scuola-lavoro** deve essere al centro delle spese del piano, offrendo a tutti i giovani la possibilità del massimo successo formativo, con il concorso di tutti per la creazione di occasioni di lavoro sempre più **qualificate** e capaci di tenere il passo con l'innovazione a 360° che attende le nuove generazioni. Dobbiamo poter **lasciare alle nostre spalle** un'epoca in cui a troppi giovani si offrono solo i cosiddetti **lavoretti**, spesso rivestiti da qualche parola in inglese, oppure **occupazioni marginali**. Promuovere quindi il **binomio tra lavoro e innovazione**, per creare nuovi e buoni posti di lavoro. L'attrazione di **imprese innovative** e la promozione dell'innovazione a livello di **imprese esistenti** richiede una buona offerta di

beni collettivi locali, come: (i) una adeguata dotazione di **infrastrutture**; (ii) un'offerta di **competenze** di ricerca e di realtà di ricerca; (iii) un sistema accogliente dal punto di vista **amministrativo**; (iv) la disponibilità di personale **qualificato**; (v) infine, sempre più importante, una **qualità ambientale, sociale e culturale** di buon livello.

Infine una considerazione più generale: è difficile, se non impossibile, sbloccare la situazione che frena le nostre società, dalla demografia, all'occupazione, all'innovazione, se non si riconosce **spazio** adeguato ai **giovani**, portatori di **cambiamento**, nei **posti chiave** e dove si **prendono le decisioni** che contano, per iniziare quelli pubblici, ma anche quelli privati, e a tutti i livelli. **È una scelta anche culturale, ma ritornando alla capacità di rinnovamento che la società italiana mostrò negli anni dello sviluppo.**

- **Cura e assistenza: il parco della salute e la medicina territoriale**

Se c'è una cosa che questo anno ci ha insegnato è che la **salute** dei **cittadini** dipende dall'efficacia del **sistema sociale locale**. Abbiamo infatti potuto tutti verificare sulla nostra pelle come il contrasto della pandemia passi prima di tutto **attraverso l'efficienza del servizio sanitario pubblico**. L'organizzazione **territoriale** della sanità, la **rete dei servizi medici** e la sua buona amministrazione determinano le condizioni di salute, e a volte di **vita**, dei cittadini. **Per questo Torino ha bisogno di un Parco della Salute, della ricerca e dell'innovazione**. Il **trasferimento delle funzioni sanitarie** dalle vecchie, gloriose e obsolete Molinette, a un nuovo ospedale realizzato **nell'area a sud del Lingotto e a fianco della Torre della Regione**, costituisce infatti il **più importante** intervento di **trasformazione urbana** dei prossimi dieci anni di Torino. Il **Parco**, grazie alla contiguità del **nuovo grande ospedale** dedicato alle cure intensive ad alta complessità, della **scuola di medicina**, e di un **polo di innovazione bio-tecnologica**, diventerà il principale polo di una **rete sanitaria metropolitana e regionale**.

Fino a oggi il progetto del Parco è stato conteso da molte forze politiche in ragione dei propri bacini elettorali. **Sono infatti 17 anni che se ne parla, ma solo ora** – con le offerte degli operatori al vaglio delle commissioni tecniche – si profila **concretamente** la possibilità che il Parco si realizzi. Gli **esiti** di questo lungo processo di deliberazione **non** sono affatto **scontati**: gli **interessi** economici, professionali e corporativi in gioco sono **enormi**, e le **condizioni** per cui tra qualche anno si possa davvero usufruire di una grande ospedale in

sinergia con l'università e con i centri di ricerca più avanzati, sono **tutte da costruire**. In **questo processo** complesso, dove bisogna mettere d'accordo i medici, la Regione, l'Azienda Sanitaria, gli atenei, e tenere insieme le condizioni urbane, i bilanci economici e le strategie sociali, **il mio impegno sarà massimo. Il rischio è quello di fermarsi per l'ennesima volta**, privando Torino di una straordinaria occasione di sviluppo e di inclusione sociale. Il potere di garantire le cure sanitarie agli abitanti del proprio territorio, dipendendo in primis dalla Regione, non rientra negli specifici compiti di un sindaco, ma sicuramente **la Città può supportare** e aiutare la realizzazione del progetto, più di quanto è avvenuto fino ad ora.

E poi c'è la questione di **cosa fare negli spazi** lasciati liberi dalle funzioni sanitarie. Le Molinette sono state, al tempo della loro inaugurazione, un capolavoro di edilizia sanitaria. Oggi invece sono una struttura obsoleta, riempita fino all'inverosimile, e incapace di far fruttare al meglio le risorse umane e tecnologiche di cui è dotata. **Oggi purtroppo le Molinette incarnano tutte le difficoltà della gestione pubblica della salute**. Domani, quando riusciremo davvero a realizzare il Parco, le Molinette, chiuse all'interno delle loro mura e svuotate dalle funzioni sanitarie, rischiano di essere abbandonate a se stesse. Rischiano di diventare una **città di zombie**. **È necessario invece** fin da ora considerare questo pezzo straordinario di città come un laboratorio di Torino futura. Un **grande laboratorio** dove discutere insieme e mettere alla prova i temi della **sostenibilità ambientale** e della **economia circolare**, della **qualità della vita** e dell'**inclusione sociale**. **Torino riparte dalla salute per ripensare la forma della città e i modi per vivere tutti insieme**.

- **Una città per i giovani innovatori: formazione, occupazione e imprenditorialità sociale**

Torino è una città ricca di **imprenditorialità sociale**. Cooperative, associazioni, imprese a impatto sociale, rappresentano uno degli sbocchi principali per l'occupazione di **giovani innovatori e innovatrici** che cuciono la **sostenibilità economica** dei modelli imprenditoriali con la loro **efficacia sociale**. Torino è un riferimento nazionale e internazionale per questi temi, con la presenza di incubatori, acceleratori e sistemi di **innovazione diffusa** e ad alto potenziale sociale e occupazionale. Negli anni della crisi sono cresciuti progetti di **economia collaborativa**, un circuito di produzioni culturali indipendenti e imprese sociali che hanno sperimentato iniziative di **imprenditorialità**

collettiva e comunitaria. Questo variegato mondo ha iniziato a dotarsi di propri luoghi di riconoscimento. Da **Toolbox** (coworking, servizi e sede di Fablab Torino, primo laboratorio di fabbricazione digitale in Italia) al progetto **Torino Social Innovation** a **Open Incet**, a **SocialFare** e al **Cottino Social Impact Campus** Torino è diventata una città-laboratorio per l'innovazione a impatto sociale. La città vanta una fitta e attiva rete di “**Case del quartiere**”, il cui riconoscimento come soggetti titolari di progetti di interesse collettivo è ispirato al “Regolamento sui beni comuni urbani”, sulla scorta della corrispondente normativa nazionale (Legge 164/2014) e dell'esempio di altre città. L'azione del Comune deve accompagnare questi processi di innovazione, includendo la **progettualità dei giovani** nel disegno di filiere formative, nuovi mercati, servizi e prodotti che garantiscano la crescita di imprese costruite sul legame tra sostenibilità economica e impatto sociale. Non si tratta, come troppo spesso si sente, di “imprese di serie B”: al contrario, siamo di fronte a imprese nuove e ibride, che connettono la sostenibilità economica con la produzione di beni pubblici. Imprese capaci di coniugare **tecnologia, collaborazione e mercato**, per rispondere in modo innovativo a bisogni sociali non soddisfatti. Sono imprese, queste, che **non devono e non possono** sostituire l'azione **pubblica**, ma che possono **integrarla e completarla**. La loro diffusione e rafforzamento può contribuire a un'occupazione gratificante e di **qualità**, capace di attrarre giovani e a trattenere sul territorio i nostri laureati. **L'innovazione sociale è inclusiva e cresce grazie al ruolo delle donne, che in questo campo svolgono ruoli di leadership e guida.**

Il **Comune** può anche agevolare la disponibilità degli **spazi** per l'impresa innovativa e per nuove forme di incubatori. Se l'esperienza di Toolbox o altri cluster può costituire una buona premessa, è altresì necessario proporre un **progetto complessivo di riuso degli spazi** che tenga insieme le **aree dismesse**, le funzioni ammissibili (rendendo possibile molti utilizzi diversi, con poche limitazioni), la **transitorietà** nel medio periodo e lo scenario di **trasformazione** al lungo periodo, flessibile in funzione degli effetti di sviluppo. Le **migliaia di laureati** che escono dagli Atenei cittadini ogni anno devono cogliere nella città una disponibilità che sostenga concretamente la loro voglia di **creare valore economico e sociale**, che consenta loro di trovare a **condizioni vantaggiose luoghi** per costruire nuove **forme di collaborazione, in cui socializzare le proprie competenze, inventando nuovi modi di lavorare e di abitare.**

- **Cittadinanza, diversità, inclusione: pari opportunità e diritti sociali**

Torino deve essere una **città aperta**, che garantisce **diritti e opportunità** di cittadinanza a tutti. Una città aperta si costruisce attraverso **infrastrutture sociali** – dagli asili, alle scuole, alle biblioteche civiche, ai servizi per le famiglie, ai consultori – diffuse e ramificate nel tessuto urbano. Basta chiudere i **servizi essenziali**: occorre portare nuovi servizi vicino ai cittadini. A Torino ci sono più di **300 scuole** gestite dal comune e molte hanno grossi **problemi strutturali**, di **qualità** della didattica e di **inclusione** sociale. I **servizi sociali** devono essere potenziati, sia in relazione al personale pubblico che all'integrazione tra pubblico e terzo settore. La **conciliazione vita-lavoro** deve essere una priorità: la pandemia ha messo a nudo come il lavoro di cura pesi ancora **troppo solo sulle donne**. Il **welfare** locale non può pensare che la rete familiare sia una **risorsa inesauribile**: senza **buone politiche sociali**, asili e servizi l'occupazione **femminile** non migliorerà mai. Le politiche sociali e le pari opportunità sono una **leva imprescindibile** per l'accesso delle donne al mercato del lavoro. Il **diritto alla mobilità** deve essere garantita da migliori **trasporti pubblici**; l'accesso ai **servizi digitali** deve essere semplificato; le case del quartiere, le **aree verdi** e gli spazi associativi devono essere moltiplicate e rese fruibili in tutti i luoghi della città. **Occorre smettere di ragionare nei termini di decoro e degrado**, per costruire invece una **città aperta e multiculturale**. Dove non si discute più di pari opportunità, perché sono una realtà quotidiana e concreta.

Le condizioni di **disuguaglianza** non dipendono soltanto da una cattiva distribuzione di servizi "erogati", ma dalla forma dello **spazio**, dalle **separazioni** e dalle **marginalizzazioni** che la città produce continuamente, se non viene adeguatamente progettata e trasformata. Una **città inclusiva** è il risultato di uno **spazio collettivo** che può essere **abitato di giorno e di notte** da tutte le categorie di abitanti: **strade presidiate da attività** al piano terra, **edifici**, corti e isolati permeabili al **pubblico**, attività **ibride**, che consentono a categorie diverse della popolazione di costruire insieme gli stessi luoghi. Bisogna poter cogliere le **occasioni** giuste al momento giusto e contemporaneamente avere **visioni** complessive, ma anche flessibili. Per decenni a Torino non si è potuto mettere della residenza sopra un centro commerciale. **Lo stesso "co-housing" su cui da anni si spendono molte parole, non è contemplato nei mix funzionali della città**: ma l'abitare **collaborativo** è un modo di fare residenza tutto diverso da quello tradizionale. Sono diverse le tipologie, gli spazi di relazione, le forme stesse dell'architettura. E lo stesso vale per il co-working, per i luoghi innovativi

della formazione o per alcune forme ibride di commercio. **I luoghi ibridi nella nostra pianificazione non esistono: è ora di iniziare a costruirli, negli strumenti regolativi e nei progetti, perché l'ibridazione spaziale è una condizione fondamentale per la coesistenza e l'inclusione.**

- **Transizione ecologica: verde urbano, emissioni, energie rinnovabili**

Torino è la città con la qualità dell'aria **peggiore** d'Italia. Nel 2020, malgrado il lockdown, sono state 89 le giornate in cui lo **sforamento** dei livelli massimi previsti dalla legge di **particolato** in atmosfera. La qualità dell'aria è peggiore nella parte Nord della città, a testimoniare come **giustizia sociale** e **giustizia ambientale** siano spesso due facce della stessa medaglia. La crescita della raccolta **differenziata** è **bloccata** da oltre 10 anni, ai livelli del 2008. Torino è anche tra le aree metropolitane con **migliori** prestazioni su **fotovoltaico** e **biomasse**. La rete di **piste ciclabili** è salita dai 175 km del 2013 agli attuali 207 km. Il **contesto territoriale** della città metropolitana – da **corona verde**, all'agricoltura **peri-urbana**, alle valli **montane** – rappresenta un insieme di risorse che fanno della “Grande Torino” una vera e propria **bio-regione**.

Occorre lavorare di più e meglio su queste dimensioni e tendenze. Anzitutto, va affrontato senza incertezze il tema della **mobilità**, che deve essere il più possibile per una vera mobilità sostenibile a **basso impatto**. Anzitutto, Torino potrebbe diventare una **città simbolo** della **ciclabilità**, al pari di altre grandi città europee, come Amsterdam o Copenhagen. Dal centro di Torino si dipartono **percorsi cicloturistici** di una bellezza sorprendente, che percorrono la **collina** e seguono il corso dei **fiumi** collegando Torino alle valli: un'occasione unica in termini di turismo sostenibile può giocarla la VenTo, la ciclovia che collegherà **Torino a Venezia** seguendo il corso del Po. Iniziative, inoltre, che genera **opportunità economiche** per il turismo “**lento**”, la ristorazione di **qualità** e l'accoglienza **diffusa**. In città va aumentata la rete di piste ciclabili, rendendo **tutti i quartieri** ugualmente percorribili in bici. Manterrei le zone 30 **esclusivamente** dove sia necessario condividere spazi, come nei controviali. Ma solo in quel caso. Adesso si tratta di avviare un progetto metropolitano robusto, dotato di una forma coerente e di un piano di investimenti che **integri** (e non solo

si sovrapponga) la viabilità **ciclabile** a quella **carrabile**, che dal canto suo ha ancora nodi irrisolti come **Piazza Baldissera** e la **spina interrotta**. Parallelamente dobbiamo migliorare il **trasporto pubblico locale** e favorire i nodi di interscambio con la bici, sia del TFM (trasporto ferroviario metropolitano) che della futura **Metro 2**, che deve poter trasportare le bici. Torino è matura per questo salto di qualità, l'utilizzo delle bici assistite può aumentare la platea di utilizzatori, a patto che crescano i servizi quali **bike park** e percorsi da pedalare **in sicurezza**. Sono poi necessari **investimenti** verso una maggiore produzione di **energia da fonti rinnovabili**, sia tramite operazioni di **riduzione dei consumi** energetici, sia promuovendo una maggiore **efficienza energetica** del patrimonio edilizio, con incentivi e facilitazioni. Il **Comune deve spendersi per rendere il bonus 110%** uno strumento semplice e alla portata di tutti. **Le comunità energetiche** sono una realtà in crescita e la città deve adottare una **esplicita politica mirata a sostenerle**. Oggi l'autoconsumo può essere attuato anche in forma collettiva all'interno di **condomini**, adeguatamente attrezzati con le nuove **tecnologie** di generazione, raccolta e stoccaggio dell'energia. Ciò permette di **diminuire i costi** di trasporto e gli oneri di sistema, impegnando soltanto una parte della rete elettrica e riducendo l'energia persa per il trasporto negli elettrodotti. Il **verde urbano** deve essere sviluppato per **aumentare** la percentuale di suolo permeabile e, al tempo stesso, **mitigare l'inquinamento**.

- **Cultura e comunità artistiche creative: diritti e valore sociale**

Nel programma di candidatura per le primarie di coalizione ho scritto che la politica deve mettere al centro la **produzione artistico-culturale**. Torino ha scommesso molto sulla cultura e sull'arte, raggiungendo risultati importanti. Ma quanto fatto non è, oggi, più sufficiente. La pandemia ha mostrato le **fragilità** delle **lavoratrici e dei lavoratori** della cultura e dell'arte, tanto che i governi europei hanno introdotto fondi di protezione specifici per sostenere attori, musicisti e altri lavoratori della cultura. Fino a **oggi** Torino ha messo la produzione artistico-culturale al servizio della città; da **domani** occorrerà invece progettare la città in funzione della produzione artistico-culturale. Prima le **persone**, prima le **comunità** artistiche, prima il **diritto alla città** di chi lavora nei "settori" della cultura. Va rivalutata l'importanza della cultura non tanto come "settore", ma come piattaforma **trasversale** capace di rispondere a bisogni di persone e territori diversi. L'errore fondamentale da parte di molte istituzioni torinesi è stato quello di aver difeso i risultati acquisiti non considerando più una priorità il sostegno all'innovazione nella cultura, la sua trasversalità e

multifunzionalità. Torino è un laboratorio che ha continuato a tracciare nuove strade: esempi evidenti sono le case del quartiere, i progetti di rigenerazione urbana attraverso l'arte e la creatività, i festival e gli eventi che trasformano gli spazi urbani, la diffusione dei teatri di comunità. Ho, anche per questo, voluto chiudere la mia campagna di raccolta firme presso il *Bunker*, in Barriera di Milano, con artiste, musicisti, performer e scrittrici. Qualcuno li ha irrisi, definendoli "saltimbanchi". Ecco, io credo che questo atteggiamento **supponente** nasconda una grande ignoranza: delle condizioni di **lavoro** (spesso precarie), della **motivazione** intrinseca (sempre elevatissima), dei **contenuti** prodotti (il cui valore economico non rimane come dovrebbe in chi li produce) e del **valore pubblico** della musica, dell'arte e della cultura. La cultura e l'arte sono veicolo di **benessere** individuale e collettivo e, per questo, è davvero paradossale che i lavoratori e le comunità creative non siano adeguatamente tutelati. Torino ha svolto un ruolo di primo piano nella "promozione" dell'offerta culturale a fini turistici; dovrà anche imparare a difendere il **valore sociale** dell'arte e della cultura, attuare politiche per l'accesso gratuito o calmierato agli spazi, promuovere politiche di filiera e di co-creazione del valore, sperimentare ibridazioni tra arte, tecnologie, welfare e inclusione sociale. Tutto questo deve essere attuato **insieme a chi lavora** nella produzione dei contenuti artistico-culturali, ascoltando chi conosce i vincoli e le opportunità del "settore", dando spazio alle proposte **innovative e lungimiranti** e assicurando il diritto alla città per le comunità creative. Cosa propongo? **Tre azioni** precise, che disegnano un percorso di innovazione e tutela nel solco di quanto sin qui realizzato, con effetti misurabili sui diritti, sul benessere e sulla solidità economica di chi lavora in questi ambiti:

- 1) Attuare interventi artistici e, al contempo, funzionali capaci di restituire un **valore d'uso pubblico** e per tutti a **porzioni di città** e di **infrastrutture** urbane, attraverso interventi di trasformazione urbana "basati sull'arte". Gli **spazi** "in attesa" che costellano la città possono costituire dei luoghi destinati alle attività culturali. I **vuoti urbani** che lasciano aperte delle ferite gravi nel tessuto delle relazioni e delle **occasioni di prossimità** possono convertirsi in nuove centralità. Si pensi all'estensione di lunghi cantieri, come quelli per la spina presso **Corso Grosseto**, le linee ferroviarie dismesse di via saint-bon e del trincerone in **Barriera di Milano**, ma anche moltissimi altri spazi agibili, ma inutilizzati, presenti in tutta la città;
- 2) Mettere in campo azioni per la creazione di **distretti creativi**, nelle aree periferiche e semi-periferiche della città, con politiche per la gestione associativa degli spazi per un vero e proprio **"welfare culturale"**. I luoghi per il co-working culturale (e non solo) potrebbero coinvolgere molte delle **aree dismesse** e prive di valore che costellano a tutt'oggi la città, lungo gli anelli delle cinte daziarie, soprattutto a **nord**, e nei recinti industriali ancora lasciati

in sospenso. Perché per esempio il caso di toolbox nell'area Osi-Ghia è una semplice eccezione, e non una pratica corrente? Perché non notare che gli spazi ceduti dal Demanio alla città (caserme, depositi militari come il M.Ar.Di.Chi – Ex Lanificio Fratelli Piacenza tra **Via Bologna e Via Domenico Cimarosa**) possono rientrare in una politica circolare di usi a tempo, in attesa di altre valorizzazioni? Aree di dimensioni e caratteristiche simili **in tutta Europa** danno vita a luoghi capaci di creare occasioni di lavoro e di innovazione. Città come Eindhoven, Sheffield, Rotterdam, ma anche Marsiglia o Copenhagen sono state capaci di rendere utilizzabili e accessibili luoghi dismessi e privi di valore con questi scopi;

3) Promozione di **modelli imprenditoriali** a sostegno della produzione di contenuti e servizi innovativi, capaci di raggiungere pubblici e mercati extra-locali. L'imprenditorialità culturale, grazie alla rivoluzione tecnologica, può essere una leva importante per la creazione di ricchezza: Torino è un laboratorio che troppo spesso **non trasforma** il fermento di idee in **capacità progettuale e imprenditoriale**. La produzione culturale può, da questo punto di vista, rappresentare un'occasione importante per **far restare i giovani sul territorio e per attrarne dall'esterno**. Come insegna il caso il Berlino, tra gli altri, la produzione culturale e musicale è una **leva per lo sviluppo** delle città.

La città di Torino deve svolgere un ruolo centrale di coordinamento per una **nuova stagione** a sostegno dei lavoratori dell'arte e della cultura. Perché la **cultura** sia, prima di tutto, un **lavoro** che genera **valore pubblico e sociale**, dando accesso a un **reddito** dignitoso e a **diritti** esigibili. **Perché Torino diventi la città dove un artista può abitare, fruire di servizi e far crescere i propri figli.**

- **Lo sport come bene pubblico: luoghi, associazionismo, movimento, benessere**

L'eredità **olimpica** è una **risorsa** immediatamente utilizzabile per mettere in moto azioni il cui obiettivo è far diventare **Torino capitale della cultura del movimento**. La pandemia ha dimostrato come siano da rivedere i **luoghi** in cui praticare Sport; per questo è necessario procedere con una **mappatura** delle aree di dismesse potenzialmente utilizzabili per attività sportive, ripensare all'utilizzo di **parchi, fiumi, laghetti, aree collinari**. Il Comune deve farsi promotore di iniziative che ricalibrino le concessioni delle **palestre scolastiche** e delle **società sportive**, così come i bandi per gli impianti sportivi, mettendo a disposizione i grandi impianti comunali non solo per i grandi eventi, ma anche a **società del territorio** che

garantiscono la pratica sportiva in sicurezza per **disabili** e **donne sole**. Occorre immaginare un ruolo più centrale per le **Circoscrizioni**, in considerazione del fatto che le palestre scolastiche sono un bene pubblico e, come tali, svolgono una funzione decisiva per il **benessere** dei cittadini. Queste indicazioni generali vanno a costituire altrettante **linee di azioni progettuali**, con effetti specifici sulla salute, sul benessere e sui diritti di cittadinanza. Per esempio, è chiaro che il valore attribuito dalla Città agli impianti **non è più sostenibile** nella logica del mercato attuale. Occorre **attualizzare** il valore degli impianti in **concessione** alla luce della congiuntura economica e del contesto post-Covid. Propongo quindi significative **riduzioni dei costi di gestione** (o forme di incentivo, contributi o scarico di spese rispetto alle concessioni esistenti). Inoltre, la situazione impone un **allargamento degli spazi** dove proporre la possibilità di fare sport, inteso come **cultura del movimento**. Per questo è cruciale la mappatura di aree dismesse, sottoutilizzate o potenzialmente utilizzabili, ma chiuse (es. padiglione **Valentino**, To Expo, locali di circoscrizioni etc., trincerino di **Via Saint Bon**). Occorre per questo agire in maniera **capillare, quartiere per quartiere**, con le **associazioni** sportive pronte a far vivere quei luoghi, procedere a riconversione (anche temporanea, per esempio per 12 mesi) della destinazione d'uso di luoghi ampi, areati e luminosi a sufficienza, riscaldabili per un **utilizzo temporaneo** anche delle attività di disciplina in modo che le **società** possano avere dei luoghi dove poter svolgere una attività sportiva indoor con i propri **tesserati**. Gli **spazi fisici** dove praticare sport, in questo modo, sarebbero **diffusi** sul territorio e vicini alle **persone**. Si tratta di azioni che **non richiedono particolari investimenti economici**, se non in forma di sgravi e incentivi che mettano le **società** nelle condizioni di **lavorare senza dover pagare** costi di affitto, utenze, pulizie. È sufficiente che la **Città** agisca come una **piattaforma abilitante**, creando le condizioni perché le associazioni e le società sportive che hanno la motivazione e le competenze possano farlo **liberamente** e nell'interesse generale. Gli interventi diffusi non devono far dimenticare le possibilità di valorizzazione dei **grandi impianti comunali** già destinati alla pratica sportiva e in uso, principalmente, per grandi eventi. Lo stadio Primo Nebiolo, il Pala Gianni Asti di **Parco Ruffini**, l'**Oval** possono diventare hub dove le **società del territorio** possono praticare attività sportiva. La Città deve rivedere e **ridisegnare** spazi (alcuni grandi impianti si possono prestare ad essere divisi in modo diverso per poter essere utilizzati **contemporaneamente** da più società), modalità e, soprattutto, **costi di accesso**. Il **Valentino**, il **Ruffini**, la **Pellerina**, il **Colonnetti** le decine di piccoli parchi, giardini, i fiumi, i laghetti (per esempio quelli della **Falchera** oggetto di recente riqualificazione) possono diventare luogo di pratica sportiva, di miglioramento della qualità della vita e di benessere diffuso, con significativi impatti sulle **salute** delle persone.

Nell'enorme polmone della **collina torinese**, sono centinaia i luoghi che si possono prestare a un progetto del genere a **costo bassissimo** per i cittadini. Per questo, però, occorre dotare questi luoghi di ulteriori strutture sportive; ma la differenza la farebbe il coinvolgimento della **capillare rete di associazioni sul territorio**, immaginando dei bandi di concessione temporanea (simbolici e a titolo gratuito) di un pezzo di "territorio" all'interno del quale proporre attività sportiva tesa al miglioramento della qualità della vita e alla bellezza del **prendersi cura** di una porzione di paesaggio cittadino. Le associazioni sportive diventerebbero così **"custodi del territorio"**. La cultura del movimento richiede non solo un **approccio decentrato**, ma anche una **de-sincronizzazione** degli **orari** adatta alle diverse fasce di **età** e di popolazione da coinvolgere. Intere fasce di popolazione (**terza età, madri/padri** non lavoratori) possono usare il **mattino**, soprattutto a scuole aperte, come momento della giornata da dedicare alla **cura del sé**. Per questo, occorre **agevolare l'apertura mattutina dei luoghi dello sport**, mettendo in rete in progetti e le professionalità già esistenti ed eventualmente, identificandone di nuovi. La Città deve avviare una campagna sulla **cultura del movimento al mattino**, specialmente per fasce di popolazione che sono più a **rischio** (malattie cardiovascolari, diabete etc.). La pratica sportiva ha importanti **effetti inclusivi**, specie in questo periodo in cui l'emergenza Covid19, la contrazione economica, la ridotta disponibilità di spesa delle famiglie ha generato una **nuova povertà** e non soltanto nelle zone più periferiche della città. Occorre identificare centri sportivi sul territorio e affidare loro il ruolo di "snodi" per offrire **servizi a famiglie in difficoltà** grazie a voucher per la pratica sportiva o attività **gratuite**. Infine, non va dimenticato che **Torino** possiede dei centri di **sviluppo e ricerca** all'avanguardia in tanti settori. Se vuole essere Capitale della cultura del movimento, **Torino** deve poter creare un sistema analogo per la **ricerca e innovazione nel mondo dello sport**. Un primo centro di ricerca in tal senso sta sorgendo presso il **Parco Colonnetti** (impianto Panetti, Cus Torino), ma occorre immaginare **progetti simili** in altre aree della città (temi quali la wearable technology, tecnologie per la pratica sportiva dei disabili, ricerca interazione sport/salute) attraendo imprese innovative e investitori.

- **Amministrazione comunale rinnovata: decentramento, competenze, risorse.**

Tutte le azioni del mio programma richiedono una **Pubblica Amministrazione ben funzionante**. Voglio dirlo con **chiarezza**: i **dipendenti** del Comune di Torino devono

essere tra i **protagonisti** della rinascita della città. Troppo a lungo **trascurati**, non supportati da una seria riforma delle strutture **organizzative**, del sistema di **incentivi** e delle **procedure** di reclutamento, devono essere **uno dei motori** del cambiamento che vogliamo. È banale prendersela con la “troppa burocrazia”, senza capire che **non sono i dipendenti pubblici a scrivere le leggi, ma i politici**. Che il **funzionamento** dell’azione pubblica debba essere **migliorato è un fatto**; che la causa di questo malfunzionamento siano i **dipendenti pubblici** che devono attuare le leggi e i regolamenti, è **un’opinione separata dai fatti** e che, come tutti questi anni di attacco alla Pubblica Amministrazione dimostra, **lascia inalterati** i veri problemi da risolvere. Per migliorare il funzionamento della burocrazia occorre anzitutto **un consistente aumento di organico**, ben al di là del turnover tra chi va in pensione e nuovi assunti. A fronte di compiti crescenti e di bisogni sempre più numerosi, la **produttività** della PA è limitata dal **rapporto** troppo basso tra le cose da fare e le risorse (umane, tecnologiche e organizzative) per farle. Far **ripartire le assunzioni** è sia un presupposto per l’attuazione del PNRR, sia un elemento che contribuisce all’occupazione dei giovani e al buon funzionamento dei servizi per la cittadinanza. Aumentare l’organico **non significa** indire precipitosamente concorsi per sostituire i lavoratori in uscita, prima di aver **verificato** la composizione del personale che davvero serve. Significa invece guardare **con attenzione** alla coerenza tra il piano dei **fabbisogni** di personale, gli **obiettivi** pubblici da raggiungere e le risorse finanziarie su cui si può contare. Quindi sì al potenziamento dell’organico, ma in forma innovativa e mirata. **L’ultima cosa che serve è riprodurre le criticità esistenti**. L’aumento dell’organico, del resto, è condizione **necessaria ma non sufficiente**. È nel contempo cruciale il rafforzamento delle **capacità** e **competenze** del personale, così come lavorare sulla **discrezionalità** dell’azione, specie ai **livelli dirigenziali**. Un sistema schiacciato sul **rispetto formale delle regole** e procedure, **invece** che sul conseguimento dei **risultati**, **scoraggia** l’innovazione ed è poco incline a investire e utilizzare le **valutazioni** da cui trarre insegnamenti per **migliorare** la sua azione. Anche per questo, l’**organizzazione** della macchina comunale deve essere messa al centro di un processo di revisione complessiva, con la creazione di **strutture orizzontali** che superino una divisione in “**silos**” in funzione di **obiettivi trasversali** a supporto di missioni strategiche che possono essere attuate **solo se** le diverse parti della macchina burocratica lavorano **di concerto**. Occorre **ricostruire le filiere amministrative** coinvolte dalle **missioni**, in modo da definire le risorse umane e i profili necessari all’attuazione. Anche per questo deve essere **abbandonato** il ricorso crescente all’**esternalizzazione** di funzioni **solo** per ridurre i costi **immediati**, ma con risparmi futuri **incerti**. Un’esternalizzazione, questa, che **non ha permesso** alla PA di **migliorare** le proprie competenze e, al contempo, ha

creato nuovo **precariato**. A un'esternalizzazione che coinvolge i privati e il terzo settore solo seguendo una logica del risparmio di breve periodo, occorre **sostituire** una strategia di **co-creazione di valore pubblico** che premi l'apporto innovativo di **lungo periodo** che questi soggetti sono in grado di dare. In questa direzione, l'amministrazione deve fare un **uso strategico degli appalti**, valorizzandone la capacità di promuovere **innovazione, lavoro, welfare** di qualità e transizione **ecologica**. Tutto ciò richiede un sistema che investe nella **motivazione** e nel senso di **appartenenza** e **missione** dei suoi dipendenti. Non ci sarà innovazione né una migliore **azione pubblica** senza una maggiore attenzione alle **persone** e un investimento significativamente maggiore nella loro **formazione**. La formazione è un elemento fondamentale nella gestione delle amministrazioni e determina la **qualità** dell'azione amministrativa, ma anche il **benessere** organizzativo dei dipendenti. Perché **l'impiego pubblico** torni a essere **fonte di orgoglio** per chi lo svolge. E perché chi ha **responsabilità politiche** pensi a scrivere **regole più snelle ed efficaci**, a disegnare **incentivi motivanti** e a preoccuparsi del **funzionamento** dell'organizzazione, **senza scaricare la colpa su chi le regole si trova ad attuarle, spesso in condizioni organizzative avverse**.