

MANAGEMENT PUBBLICO

Dalla Politica alla Buona Amministrazione

Come realizzare il programma elettorale
ed innovare la Pubblica Amministrazione

Prefazione del prof. Marco Raimondi

**Cristina Melchiorri,
Bruna Brembilla, Paolo Manzoni**

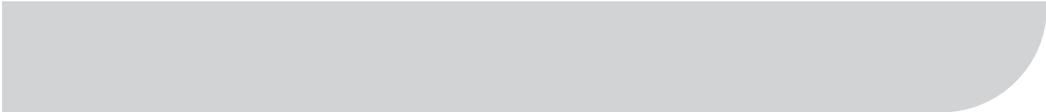


FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".



**Cristina Melchiorri,
Bruna Brembilla, Paolo Manzoni**

Dalla Politica alla Buona Amministrazione

Come realizzare il programma elettorale
ed innovare la Pubblica Amministrazione

Prefazione del prof. Marco Raimondi



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Marco Raimondi</i>	pag. 9
Premessa	» 11
1. Come si formalizza un programma politico per realizzarlo?	» 13
Intervista all'Onorevole Bruno Tabacci	» 13
Intervista al Presidente Roberto Formigoni	» 17
Intervista al Presidente Filippo Penati	» 19
Intervista a Bruna Brembilla	» 22
2. Il modello del Piano Strategico	» 33
1. L'evoluzione dei modelli strategici	» 33
2. Il modello del Piano Industriale	» 39
3. I contenuti e il processo di elaborazione del piano industriale	» 40
4. La realizzazione – l'execution	» 48
3. Il modello del "Piano Strategico di Mandato"	» 51
1. Il Piano Strategico di Mandato	» 51
2. I sei passi del "Piano Strategico di Mandato"	» 54
3. I fattori strategici di successo	» 65
4. L'agenda del Nuovo Amministratore	» 68
5. Il Piano Strategico di sviluppo di Roma Capitale	» 70

4. Che amministratore o amministratrice sei? Che leader sei?	pag. 75
1. Che amministratore o amministratrice sei?	» 75
2. Che leader sei?	» 78
Conclusioni	» 83
Allegati	» 85
Allegato 1. Estratto del Piano Strategico di Mandato “Un quinquennio di scelte per l’ambiente” 2004-2009, Provincia di Milano	» 85
Allegato 2. I risultati del “Piano Strategico di Mandato”: fatti e cifre	» 95
Allegato 3. Chi lavora nella Pubblica Amministrazione italiana	» 111
Bibliografia	» 115
Profilo degli autori	» 117



La competitività del Paese è strettamente legata alla qualità della Pubblica Amministrazione. E, in un contesto di politica finanziaria improntato al massimo rigore, è importante che tutti coloro che rivestono responsabilità pubbliche diano forte impulso a progetti di qualità, facendo leva sulla formazione, sulla responsabilità dei risultati e sul riconoscimento del merito. Questo scatto di efficienza si impone per garantire ai cittadini l'esercizio di facoltà e diritti fondamentali e per favorire l'iniziativa e lo sviluppo delle attività economiche.*

* Tratto dal messaggio del Presidente Giorgio Napolitano ai Prefetti in occasione della Festa della Repubblica, 31 maggio 2008.

Prefazione

La gestione della “res publica” è costantemente stretta fra speranze e diffidenze, fra proclami e delusioni. Speranze di risultati e attese di riforme. E tuttavia, come scrive Sabino Cassese, noto esperto di diritto pubblico: “da noi l’opinione pubblica considera, in forma deformante e riduttiva, ogni riforma amministrativa come iniziativa diretta alla riforma del pubblico impiego, invece che come adempimento necessario per porre l’amministrazione al servizio del pubblico, oltre che dell’interesse pubblico”.

Ma ormai da molti anni lo studio delle organizzazioni ha dimostrato che il comportamento delle persone è determinato dal “sistema” nel quale esse si trovano a operare. Infatti, il comportamento individuale e collettivo viene modellato dalle prassi esistenti e dai metodi gestionali che i capi utilizzano.

Quindi, quando si vuole introdurre un cambiamento significativo il vertice dovrà utilizzare il modello di business più adatto allo scopo. Perché allora si fa tanta fatica ad adottare questo principio nella Pubblica Amministrazione?

Certamente le regole e i vincoli normativi cui è sottoposto ogni ente pubblico rendono molto più difficile operare in tal senso.

Ma ciò non significa che sia impossibile!

Infatti è già accaduto negli anni Novanta, forse in modo un po’ spontaneistico. Il Dipartimento della Funzione Pubblica promosse “Cento progetti al servizio dei cittadini”, una raccolta di progetti innovativi realizzati da enti e amministrazioni pubbliche, comuni, scuole, unità sanitarie locali ecc., che avevano realizzato soluzioni di eccellente servizio per la comunità.

Si trattò di un approccio *bottom-up*, che possiamo definire “democratico”, ma che comunque richiedeva un’attenta e forte regia. Purtroppo non è stato perseguito con la continuità, l’energia e le risorse necessarie per attivare processi di cambiamento di più ampia portata.

Un secondo approccio, prevalentemente *top-down*, ha visto numerosi

progetti delineati e guidati dal vertice che hanno mostrato, tuttavia, il forte limite di non avere un impatto significativo e stabile nell'organizzazione.

Questo libro propone il Piano Strategico di Mandato che fonde l'approccio *top down* e *bottom up*.

Si tratta di una modalità di *strategy and execution* utile agli Amministratori Pubblici e al management di Enti e Aziende Pubbliche.

Ma anche il migliore piano strategico, una volta formulato, non garantisce da solo che i risultati previsti vengano raggiunti. Infatti sono le risorse finanziarie, tecniche, ma soprattutto umane che permettono di realizzare i programmi previsti. Per questo vincoli normativi ed economici non possono essere ostacoli insormontabili a una gestione per obiettivi e risultati, in altri termini a una gestione manageriale.

Come può l'approccio manageriale superare questo ostacolo? Se gli obiettivi strategici sono responsabilità dei livelli direzionali, la loro realizzazione deve diventare una responsabilità diffusa, che riguarda tutti, ciascuno per la sua parte. Allora la condizione essenziale perché ciò avvenga è che il Piano Strategico di Mandato deve far parte delle cose che ogni dipendente conosce, comprende e condivide.

Questo comporta un'attività di comunicazione e di coinvolgimento che deve impegnare seriamente tutti i manager, con uno sforzo teso a superare la cultura "per adempimenti", facendola evolvere verso gli approcci "per obiettivi e risultati".

Il vero valore aggiunto di questa pubblicazione è che Cristina Melchiorri e Bruna Brembilla, con il supporto di Paolo Manzoni, hanno sperimentato sul campo e attuato con successo il modello del Piano Strategico di Mandato dimostrando con i fatti che è utile e facilmente applicabile.

Marco Raimondi
Docente di marketing nel MIP*

* Master del Politecnico di Milano

Premessa

Questo libro è dedicato al mondo che rappresenta ciascuno di noi.

Quando un cittadino pensa alla Pubblica Amministrazione spesso ha in mente una vecchia automobile diesel, lenta e inefficiente, una macchina che succhia denaro della collettività, quindi a ciascuno di noi, e che dovrebbe essere sostituita da un'auto moderna, snella, veloce e non inquinante.

Quando leggiamo sui quotidiani notizie di lungaggini burocratiche, di malcostume dilagante, di disavanzo economico che la Pubblica Amministrazione produce, rischiamo di vedere la macchina pubblica in modo distorto, come se avessimo un faro puntato sugli occhi: la luce è forte ma ci vedi poco!

La Pubblica Amministrazione ha certamente bisogno di un forte vento di modernità, che potrebbe significare procedure più snelle, informatizzazione più spinta, persone più motivate e meglio pagate.

Ma ha anche bisogno di chiarezza di indirizzi strategici e gestionali.

Come si raggiunge un traguardo così ambizioso?

Trasformando il programma politico nel "Piano Strategico di Mandato".

Di che si tratta?

Si tratta della traduzione del modello del piano industriale nella Pubblica Amministrazione, dall'esplicitazione delle strategie all'action plan di realizzazione, tenendo conto delle specificità, delle finalità, dei vincoli e delle regole del gioco del settore pubblico.

Il "Piano Strategico di Mandato" ha tre fondamentali vantaggi:

1. consente agli Amministratori di esprimere in modo strutturato la propria visione di lungo periodo. Infatti trasformare gli indirizzi del programma presentato in campagna elettorale, oggetto di impegno con gli elettori costringe gli Amministratori a identificare meglio le scelte e i progetti strategici, in grado di dare una forte connotazione al proprio mandato

- amministrativo e condividere con altri interlocutori politici, istituzionali, della società civile, la propria visione;
2. favorisce lo sviluppo di un indispensabile processo di condivisione con il management, i capi intermedi e tutte le persone che lavorano nell'ente, risorse fondamentali per l'attuazione del programma pur mantenendo alte le performance sulle core competences, cioè sulle attività legate alle competenze istituzionali dell'ente;
 3. orienta le risorse economiche alle priorità strategiche del mandato.

Quindi, a chi serve il “Piano Strategico di Mandato”?

Ai Sindaci, ai Presidenti di Province e Regioni per esplicitare le proprie linee guida e le strategie delle singole aree tematiche; a ciascun Assessore, per declinare meglio le intenzioni strategiche, in chiave di “marketing politico” e di piattaforma di confronto sulle strategie con altri Amministratori, di Regione e Province, con i Sindaci, con gli Assessori di ogni livello istituzionale e con le stesse forze di minoranza, per portare il confronto politico a livelli di strategie e non solo di situazioni specifiche e puntuali.

Ed è indispensabile per i Direttori e i Dirigenti della Pubblica Amministrazione che vogliono realizzare gli input politici, riuscendo a tenere spinto al tempo stesso l'acceleratore sulle attività di cui ogni istituzione è responsabile.

1

Come si formalizza un programma politico per realizzarlo?

Il punto di vista di Bruno Tabacci, Roberto Formigoni, Filippo Penati e Bruna Brembilla

Alcuni importanti esponenti politici e Amministratori pubblici di lungo corso ci hanno espresso la loro visione.

Intervista all'Onorevole Bruno Tabacci



Onorevole Bruno Tabacci, come è nata la sua passione per la politica?

Probabilmente è nata in collegio, frequentando l'istituto di Ragioneria a Mantova, nel 1960. Fui eletto nell'organo di autogoverno della Casa dello Studente, ma la spinta propulsiva me la diede un prete, Luigi Giglioli, rettore del collegio. Molto l'ho anche imparato nelle discussioni al bar del mio paese, San Rocco mantovano, nel cuore della Padania socialista e comunista. Da ragazzino, fui molto impressionato dai fatti d'Ungheria e più tardi dall'invasione della Cecoslovacchia.

Quindi, scelsi la parte laica e moderna di un partito che credeva nel mercato, nelle istituzioni, nelle regole, non disgiunte dalla giustizia sociale. Avevo cominciato da giovanissimo a seguire i convegni della Base, movimento interno alla Dc. Poi incontrai un uomo veramente speciale, politicamente e umanamente, Albertino Marcora, allora ministro dell'industria.

Che cosa la colpì maggiormente?

Mi colpì subito la rettitudine dell'uomo. Mi capitò un giorno di assistere a una discussione fra lui e il suo segretario particolare, Gianangelo Mauri, che lo informava di avere ricevuto un contributo da un'industria farmaceutica. Marcora gli intimò di restituire i soldi. Poi mi spiegò che per fare poli-

tica, certo, servono i soldi, ma, nel caso specifico, non erano accettabili, perché le tariffe dei medicinali erano stabilite dal Cip, quindi anche dal Ministero dell'Industria e quindi non era opportuno che il Ministro accettasse un finanziamento da una casa farmaceutica.

Penso che se tale atteggiamento fosse stato più diffuso fra i politici, questi non sarebbero diventati facile preda di Tangentopoli!

La sua passione per la politica è rimasta inalterata nel tempo?

Oggi c'è un forte degrado della politica. Pensiamo per esempio alle classi dirigenti. In passato c'era una rigorosa selezione e formazione dei quadri di partito, soprattutto nei grandi partiti popolari e c'erano maestri in grado di suscitare curiosità. Ricordo il mio professore di diritto che era un consigliere comunale del PCI a Mantova, veniva a scuola con il giradischi e ci faceva ascoltare musica classica.

Oggi la spinta propulsiva di chi si avvicina alla politica non appare più legata ai grandi ideali, ma sembra essere più motivata dal desiderio di occupare posizioni di potere, poltrone. Oggi più che alle qualità si bada alla fedeltà al leader di turno.

Ho una visione critica del rapporto fra elettori ed eletti.

Un tempo la battaglia politica era prevalentemente ideologica e lo scontro riguardava differenti posizioni programmatiche. Oggi non è così.

L'elettorato è fuorviato dalla comunicazione televisiva e gli stessi politici non dicono ciò che faranno, se eletti, ma dicono quello che è più utile a costruire un blocco elettorale, a catturare voti.

Un esempio?

Ricordo il dibattito politico sulle tasse nel 1996. Si faceva a chi le sparava più grosse..., questo governo aveva promesso di ridurre le tasse, una promessa inattuabile. Meglio sarebbe stato parlare di riduzione dell'impatto fiscale, di emersione dell'evasione, cioè impegni elettorali commisurati alla realtà.

Che interesse c'è, intendo interesse generale, nel dire che siamo usciti dalla crisi economica, se questo non è vero?

Qual è, a suo parere, la sfida per la politica e per la Pubblica Amministrazione italiana oggi?

La sfida per i politici riguarda il ruolo dello Stato.

Intendo dire, per esempio, che siamo passati da uno Stato Imprenditore a uno Stato "Privatizzatore", il quale ha tralasciato, in questo passaggio, un particolare importante: si è dimenticato che il suo ruolo principale, da quel momento in poi, doveva essere quello di Stato Regolatore.

Un esempio?

Abbiamo ceduto importanti *asset* pubblici, come la telefonia e le autostrade, a Gruppi privati che hanno ammainato ben presto la bandiera dell'impresa manifatturiera per issare al suo posto quella più comoda dell'impresa di servizi.

Comoda in che senso?

Perché l'obiettivo era in realtà quello di far pagare il conto della privatizzazione ai consumatori. E questo è un tema che non assolve né il centro-sinistra né il centro-destra. Se con le privatizzazioni i monopoli pubblici si sono trasformati in monopoli privati la responsabilità è di entrambi gli schieramenti.

Le privatizzazioni avevano anche l'obiettivo di ridurre il debito pubblico, quindi, almeno in questo senso, sono servite, no?

In un capitalismo senza capitali il sistema bancario ha finito per avere un enorme potere, proprio grazie alle privatizzazioni! Le banche italiane hanno pilotato tutte le operazioni più grosse, spesso soltanto in un'ottica di rafforzamento del proprio potere.

Per esempio?

Pensiamo alla privatizzazione di Autostrade. Non si può dare la colpa ai Benetton, che hanno fatto l'operazione nelle condizioni che la politica aveva stabilito. E neppure i politici possono scandalizzarsi ora per il fatto che Autostrade abbia realizzato negli anni montagne di utili, a rischio zero. La privatizzazione di Autostrade ha seguito la stessa logica di cui si parlava prima. Fu fatta in base a un'impostazione del sistema tariffario vantaggioso per chi ha comprato a debito e svantaggioso per i consumatori. Per giunta con una concessione appositamente prolungata di vent'anni appena prima della cessione. Ma è anche il ruolo di Anas che va ripensato... i protocolli di concessione che Anas gestisce con le società autostradali si fondano su presupposti pesanti per i consumatori quanto al rapporto qualità-costo del servizio. L'Anas non può più essere un gestore, ma deve diventare un'autorità di regolazione, nell'interesse dei consumatori-utenti.

In questo nuovo modello di governance, che ruolo dovrebbe giocare la Pubblica Amministrazione Italiana?

Per quello che riguarda la Pubblica Amministrazione, la sfida è farla diventare "terza" rispetto agli interessi in campo, come accade in Francia, per esempio. C'è necessità di avere uno Stato che fissa le regole che servono ai

cittadini. Di dare qualità alla spesa pubblica in settori strategici, come la sanità e la scuola. Di rimotivare chi lavora per la Pubblica Amministrazione, ma anche di ridurne il numero.

Vorrei un “regionalismo ordinato”, non un federalismo ideologico.

Come in Spagna, dove in Catalogna l’autonomia si combina con il forte riconoscimento dell’autorità statale. Credo che le Regioni debbano applicare il regime della sussidiarietà per servire meglio i cittadini, sulla base di una collaborazione anche con lo Stato centrale.

Oggi invece prevale ovunque la difesa del particolarismo e si perde l’interesse generale. Non possiamo spedire i rifiuti della Lombardia in Campania o della Campania in Germania, anche se i sindaci minacciano di scatenare la piazza... Bisogna capovolgere questa condizione.

Negli anni Novanta si introdussero nuove regole nella Pubblica Amministrazione, come lo *spoils system* applicato agli altri dirigenti e la modifica del meccanismo per l’elezione di sindaci e dei Presidenti delle Regioni. E questo faceva bene sperare. Invece, si sono create le premesse perché l’etica della classe politica degenerasse ulteriormente.

In che senso?

In Italia ci sono probabilmente un milione di persone che vivono di politica e di sindacato. Oltre a questo dato, il filtro della politica si è ulteriormente ridotto e sono rimasti in campo interessi particolari di gruppi e categorie, o anche di singoli. La qualità del personale politico si è abbassata in modo drammatico – l’affievolirsi della politica ha portato con sé alla ricerca di una scorciatoia nel liberismo, con la conseguenza dell’affermazione di oligarchie sganciate dal consenso democratico, che era invece tipico dei partiti popolari. I partiti avevano anche la funzione di selezionare la classe dirigente. Non si entrava in Parlamento soltanto perché scelti dal segretario, oppure, come avviene oggi, addirittura perché parenti o dipendenti del capo del partito; la selezione avveniva attraverso gli enti locali, era quella la sede dove si apprendeva la politica e la capacità di amministrare. Le Regioni, le Province, i Comuni quelli erano alla scuola della politica, dove inevitabilmente chi aveva qualità emergeva. Ora questo quasi non esiste più ed è a mio parere il motivo dell’impoverimento oggettivo della classe dirigente del Paese.

Oggi la politica è ridotta a pura fedeltà al capo: non conta nulla sapere o non sapere. In Parlamento ci sono numeri, non teste!

Concludendo, il tema della sensibilità politica è descritto in modo ancora molto attuale, a mio parere, nelle *Confessioni da Sant’Agostino*: “Nella casa del giusto anche coloro che esercitano un comando non fanno in realtà che prestare servizio a coloro che sembrano essere comandati: essi di fatto

non comandano per cupidigia di dominio ma per dovere di fare del bene agli uomini, non per orgoglio di primeggiare ma per amore di provvedere. Fortunato e saggio è colui che possiede la forza di accettare le cose che non può cambiare, il coraggio di cambiare le cose che può, il buon senso di distinguere le une dalle altre.”

Intervista al Presidente Roberto Formigoni



Presidente, come è nata la sua passione per la politica?

Dall'impegno giovanile nel movimento "Comunione e Liberazione" è nata in me l'idea che la politica potesse essere un luogo di importanti battaglie per le libertà personali, per la famiglia, per il valore della sussidiarietà, per una società con le persone al centro. Fin dalla mia prima campagna elettorale, la mia convinzione si esprime nello slogan: "più società meno stato". Credo sia attuale ancora oggi.

A fine marzo sono stato confermato per la quarta volta Presidente della Regione Lombardia, ed è un fatto eccezionale che non ha precedenti in nessun'altra regione. Nonostante ciò continuo a lavorare carico di entusiasmo, pieno di aspettative, di idee e di progetti. È la prova della fiducia che i cittadini hanno dimostrato nel lavoro che ho svolto con la Giunta in questi anni ed è per me motivo di orgoglio, ma soprattutto rappresenta una grande responsabilità.

Oggi, qual è la sfida della politica verso la Pubblica Amministrazione?

Rendere protagonisti i cittadini. In altri termini, cosa "non" deve essere la politica: non autoreferenziale, non invasiva, non dominante. Deve essere "sussidiaria", cioè aiutare i cittadini a fare meglio da sé, ma non da soli. E una Pubblica Amministrazione sussidiaria deve saper ascoltare, capire, supportare.

Le faccio un esempio: con l'inaugurazione del nuovo programma di governo, ci siamo rivolti a tutte le forze politiche, economiche e sociali e, per loro tramite, a tutti i cittadini lombardi. Desideriamo lavorare insieme, perché insieme dobbiamo continuare a dimostrare che la politica è lo strumento di garanzia e promozione reale di un bene per tutti. La politica deve essere al servizio del bene comune. E l'azione di governo deve saper garantire le condizioni di libertà perché ciascuno possa esercitare la propria responsabilità: e in questo contesto si inserisce la concezione della politica e della Pubblica Amministrazione sussidiaria.

Un esempio?

La scuola, la sanità. Il Pubblico non si sostituisce al privato, ma sostiene la libera scelta del cittadino.

In un sistema sanitario nazionale di taglio rigorosamente pubblicistico e finanziato dalla fiscalità generale, abbiamo creato un sistema regionale di quasi mercato, in cui l'offerta di servizi viene fatta da soggetti pubblici e da soggetti privati accreditati, convinti che la concorrenza regolamentata possa produrre un generale miglioramento della qualità dei servizi. Abbiamo operato una riforma organica del sistema di istruzione, formazione professionale e mercato del lavoro che assicura libertà di scelta, autonomia, parità tra servizio pubblico e privato, personalizzazione e qualità dei percorsi con strumenti innovativi: dall'accreditamento al rating, dal buono scuola alla dote, una nuova modalità integrata di sostegno non più alla rete dell'offerta ma direttamente alla domanda.

Il federalismo, a suo avviso, va in questa direzione?

È uno strumento che consente alle Regioni e agli enti locali di avere più competenze, e al tempo stesso di essere più trasparenti e più vicini a coloro che vengono amministrati. Quanto al versante fiscale del federalismo, uno dei vantaggi consiste nel fatto che il cittadino può toccare con mano il rapporto fra il denaro che gli viene chiesto e quanto investito e destinato a risorse per realizzare servizi.

Cosa ha caratterizzato, nella sua esperienza, la relazione con il management dell'Ente che presiede?

Il grande lavoro di squadra. E saper tradurre gli ideali in progetti. Nell'ultima campagna elettorale, grazie al web, ho voluto rivolgere il mio messaggio a tutti i cittadini. E loro mi hanno risposto con molto slancio e partecipazione. Sono giunte oltre 600 proposte di azioni da intraprendere, con idee nuove, stimolanti e importanti.

Ciò che mi ha colpito è stata la grande voglia di partecipazione da parte dei cittadini lombardi.

E dalla struttura dell'Ente sono arrivate proposte?

Sì, moltissime, e io sono convinto che il programma debba idearlo e costruirlo l'Amministratore. E che su questo debba ricercare il consenso e il coinvolgimento più ampio possibile.

Ha trovato resistenze alla sua impostazione da parte dei dirigenti della Regione?

Sono qui da quindici anni. Quando sono arrivato eravamo in piena crisi po-

litica e del sistema pubblico conseguente a “tangentopoli”. Ho dedicato molto tempo per coinvolgere i dirigenti dell’Ente, forte della mia convinzione che questo sia il primo fondamentale pilastro della buona gestione.

Questo perché i dirigenti che lavorano all’interno di questa amministrazione regionale sono elementi fondamentali e qualificanti per la costruzione e la realizzazione di quelle politiche che rendono e hanno reso la Lombardia un modello in Italia e nel mondo.

Che consiglio darebbe a un giovane uomo o a una giovane donna che comincia la propria carriera di Amministratore?

Deve avere una grande passione. Questo non è un lavoro come un altro, ti devi mettere in gioco con tutto te stesso. E lavorare per il bene comune. Devi avere tenacia e creare una squadra. In sintesi, direi che la politica è un gioco di squadra.

Intervista al Presidente Filippo Penati



Presidente Penati, come è nata la sua passione per la politica?

È nel mio dna, nel senso che l’ho ereditata dalla mia famiglia, antifascista, con il nonno deportato e morto a Mathausen dopo lo sciopero del 1943. Mio padre ha sempre avuto forti convinzioni comuniste e una visione ideale che ho assorbito fin dalla mia giovinezza. È stato quindi naturale per me fare attività politica, anche se non ho avuto in quel periodo incarichi di partito. Nel 1985 sono stato eletto in Consiglio Comunale a Sesto S. Giovanni, un Comune fortemente connotato da una Giunta a maggioranza PCI-PSI. Quando questa alleanza andò in crisi e il PCI diede forma a una Giunta monocolore, fui chiamato al ruolo di Assessore. Quindi le radici della mia passione politica si basano sull’ambiente familiare e sulla mia esperienza di Amministratore pubblico.

Qual è, secondo la sua esperienza, la chiave del rapporto fra elettori ed eletti?

Il primo giudizio che il PCI dava nel valutare i giovani per un futuro ruolo di amministratore era capire se “sai stare in mezzo alla gente”. Nella mia storia personale questo è stato sempre fondamentale. E forse proprio questo mi ha consentito di essere eletto Sindaco nel 1994, l’anno della prima ele-