

Carlo Maria Lomartire ci conduce nella stanza del sindaco di Milano e ci racconta, in un lungo colloquio con Gabriele Albertini giunto alla fine del suo secondo mandato, cosa significhi essere stato per nove anni il primo cittadino di una grande metropoli, seduto su «una delle poltrone più scomode del paese». Albertini ripercorre i momenti salienti del suo governo della città: dalla sofferta decisione di candidarsi alle privatizzazioni delle aziende comunali, dalla riforma della burocrazia alla crisi della Scala... Nove anni scanditi da tragedie, come l'incidente di Linate, segnati dalle lotte contro i poteri forti dell'economia, della politica, della giustizia e dell'informazione, e dal colloquio intenso e fecondo con i cittadini; dall'amicizia di personaggi come Indro Montanelli, Carlo Maria Martini, Rudolph Giuliani e Francesco Saverio Borrelli e dall'impegno nella gestione delle emergenze così come della routine, con rigore morale e profonda onestà riconosciuti anche dagli avversari politici.

Un libro-intervista originale che, a eventi ancora caldi, ci offre il punto di vista del protagonista di una delle vicende politico-amministrative più significative del paese, l'esperienza di un «non politico» in una città-laboratorio decisiva per le sorti dell'Italia e difficile come è Milano.

Gabriele Albertini (Milano 1950), laureato in giurisprudenza, industriale metalmeccanico, è stato sindaco di Milano dal 1997 al 2006 e, dal 2004, è parlamentare europeo. È membro di diverse commissioni europee tra cui quella per i Trasporti e il Turismo, quella per l'Industria, la ricerca e l'energia. È vicepresidente della delegazione del Parlamento Europeo per le relazioni con la Nato. Dal 1974 alla guida dell'azienda di famiglia con il fratello Carlo Alberto, ha ricoperto numerose cariche in Confindustria e Assolombarda, ed è stato presidente della Piccola Industria e di Federmeccanica.

Carlo Maria Lomartire, giornalista, si è sempre occupato di temi economici e politici. È stato, fra l'altro, inviato speciale del «Giorno». Ha curato i servizi di economia e finanza per i telegiornali Rai dalla sede di Milano. È stato caporedattore per l'economia del Tg5, vicedirettore di «Studio Aperto», responsabile editoriale di Mediavideo. Attualmente è vicedirettore di VideoNews, struttura di produzioni giornalistiche del gruppo Mediaset. Per Mondadori ha pubblicato una biografia di Enrico Mattei e *Insurrezione*, una ricostruzione dell'attentato a Togliatti e dei moti che ne sono seguiti.

ART DIRECTOR: GIACOMO CALLO  
PROGETTO GRAFICO: GIANNI CAMUSSO  
IN COPERTINA: FOTO DI GRAZIELLA VIGO

€ 9,40

ISBN 88-04-56165-3



9 788804 561651

Gabriele Albertini  
con Carlo Maria Lomartire

NELLA STANZA DEL SINDACO



821

SAGGI

Gabriele Albertini  
con Carlo Maria Lomartire

## NELLA STANZA DEL SINDACO

Nove anni al governo di una metropoli che cambia

P O L I T I C A

OSCAR SAGGI MONDADORI



## Premessa

Queste pagine sono il risultato di una serie di conversazioni con Gabriele Albertini, sindaco di Milano, registrate negli ultimi mesi del suo secondo mandato, tra la fine del 2005 e il maggio del 2006.

L'intenzione non è quella di fare un resoconto né, tanto meno, un bilancio di un intenso e discusso ma comunque originale ciclo amministrativo iniziato nel 1997 e appena concluso al momento della stesura di questo libro-intervista.

Spero, invece, di riuscire a cogliere e a raccontare il senso di una diversità, di una anomalia; di descrivere una discontinuità rappresentata nella storia della città dal primo sindaco "non politico", nell'accezione tradizionale e convenzionale di questa definizione: non proveniente, cioè, dalle strutture organizzate di un partito.

Ma l'intenzione è anche quella di rappresentare un episodio, un aspetto particolare ma molto significativo, della cosiddetta Seconda Repubblica, della quale può evidenziare alcune caratteristiche che vanno anche al di là dell'esperienza milanese, generalmente trascurate o evitate dalla cronaca politica consueta, quella dei grandi giornali, più attenta alle vicende dei partiti e del Palazzo, quella che "notisti" e "retroscenisti" tentano di interpretare e descrivere.

D'altra parte la vicenda di Albertini sindaco è molto significativa della particolarità, dell'anomalia politica di una città-laboratorio decisiva per le sorti del paese e difficile come Milano. Dopo l'uragano Tangentopoli, che ha stravolto e profondamente segnato il carattere della vita pubblica milanese, nessun politico di professione, nessun personaggio cresciuto nelle sezioni di partito è più stato candidato per la poltrona di palazzo Marino, né dal centrodestra né dal centrosinistra. In nessun'altra grande città è avvenuto qualcosa del genere.

Questo probabilmente sta a significare che, dopo la decimazione della classe politica operata da Tangentopoli, la società milanese si è messa al lavoro per ricostituirla, ricavandola anche direttamente dai vasti e ricchi giacimenti di competenze che in questa città può offrire la società attiva e operosa: imprenditori, professionisti, intellettuali, evito intenzionalmente la frusta espressione, "società civile", espediente retorico, ormai totalmente priva di significato reale e del quale si fa troppo spesso un uso fazioso.

In barba a certi luoghi comuni, a certe banalizzazioni e schematizzazioni di comodo, la società milanese è sempre stata molto interessata alla politica e ha sempre saputo esprimere un ceto politico di prim'ordine. È una tradizione che risale agli anni fervidi dell'Illuminismo o forse persino a quelli fastosi del Rinascimento sforzesco.

Certo, si tratta di un interesse e di una attenzione originali e, si potrebbe dire, tipici: caratterizzati, cioè, dalla cultura, dalla tradizione e dalle esigenze della società milanese. Dalla sua "diversità", insomma, con quella particolare attenzione al progetto, al "fare", alla concretezza, alla realizzazione. Con quella costante riformista che qui, a Milano e in Lombardia, non può essere genericamente collocata a sinistra senza peccare di superficialità. Così come si fa fatica a definire la destra semplicemente conservatrice.

Anche per questo la politica milanese è stata quell'originale laboratorio che spesso riesce ad anticipare domande,

esigenze e prospettive della società italiana nel suo complesso.

Ecco, la vicenda di Albertini si colloca in questo quadro, costituendo una fase di transizione particolarmente critica, dopo gli anni di Tangentopoli e la confusa parentesi della giunta Formentini: raramente, nella sua storia recente, Milano aveva attraversato un periodo tanto lungo di inerzia amministrativa, di accidia progettuale.

L'esperienza di Albertini rappresenta il modo in cui Milano è uscita da questa lunga fase prima concitata poi inconcludente, ricorrendo ancora una volta alla sua società attiva e industriosa, ristabilendo quel proficuo flusso di scambi fra politica e ceti operosi che altre volte ha dato buoni risultati, anche per il paese tutto.

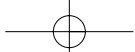
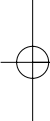
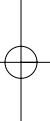
D'altra parte questo ruolo di "traghetto" gli è stato riconosciuto anche da alcuni di quei "politici di professione" che più di altri avrebbero qualche ragione per contestarlo, se non altro per replicare alle sue critiche. Tra questi, ad esempio, Giampiero Borghini, personaggio proveniente dalla sinistra riformista milanese che ebbe l'ingrato compito di fare il sindaco nei mesi più tragici di Tangentopoli: per lui «Albertini ha saputo traghettare Milano tenendo insieme le anime più diverse e ci consegna una città in crescita».

Perciò mi è sembrato opportuno raccontare questa esperienza ancora "a caldo", mentre tale vicenda si concludeva e proprio dal punto di vista del suo principale protagonista.

Un giudizio complessivo e sereno su questi anni, poi, è tutt'altra cosa, e sarà la storia a darlo. Col tempo.

Un ringraziamento particolare devo a Emanuela Rossi di Marignano per la sua preziosa e intelligente collaborazione.

*Carlo Maria Lomartire*



## Berlusconi, la politica e io

*Scusi, Albertini, ma come le è venuto in mente di ficcarsi in questo pasticcio, di lanciarsi in questa avventura? Fare il sindaco di Milano è un impegno giustamente considerato più difficile e faticoso di quello della maggior parte dei ministri, forse di tutti. Anche più prestigioso, certo, ma lei è un imprenditore, un industriale, aveva la sua bella azienda metalmeccanica di famiglia, aveva anche già il suo impegno sociale in Confindustria, dirigendo la più potente e impegnativa organizzazione imprenditoriale, Federmeccanica.*

*Insomma, aveva il suo bel daffare e le sue soddisfazioni. E cosa ci combina? Va a sedersi su una delle poltrone più rognose e scomode del paese.*

Guardi che non ero stato mai neppure sfiorato dall'idea, non dico di fare il sindaco di Milano, che mi è sempre sembrata una cosa enorme, ma neppure di occuparmi di politica, sebbene, naturalmente, io abbia le mie idee, di tipo rigorosamente liberale, e consideri l'amministrazione di una città, in particolare di una grande città come Milano, qualcosa di più vicino all'attività imprenditoriale che alla politica.

12 *Nella stanza del sindaco*

*E allora, cos'è successo che le ha fatto cambiare idea?*

È tutta colpa di Silvio Berlusconi: è stato lui a propormi la cosa e a insistere perché accettassi. E ha dovuto insistere anche molto, moltissimo, e non avrei mai immaginato che uno degli uomini più ricchi del mondo e più potenti d'Italia potesse fare con un *sciur Brambilla* qualsiasi come me.

*Comunque poteva rifiutare.*

L'ho fatto, ripetutamente e insistentemente, perfino oltrepassando i limiti della cortesia come non avrei mai voluto con una persona come Berlusconi. Ci sono i documenti a dimostrarlo.

Ho risposto all'offerta del leader di Forza Italia con due lettere. Nella prima, del febbraio 1997, naturalmente ringrazio per la proposta, della quale, inutile negarlo, ero sinceramente lusingato oltre che meravigliato al limite della costernazione. Dopodiché affronto il vero argomento del mio rifiuto, le ragioni profonde, che a me in quel momento sembravano anche incontrovertibili, per le quali ero costretto a rispondere di no al presidente e fondatore di Forza Italia, allora capo dell'opposizione e futuro candidato alla presidenza del Consiglio.

Ragioni che risalgono alla mia indole personale e alla mia formazione familiare e professionale di imprenditore, anzi di piccolo imprenditore, il classico *sciur Brambilla*. Una persona, quindi, che quasi per ragioni genetiche, direi addirittura antropologiche, non è facilmente disponibile e anzi è dotato di una attitudine del tutto insufficiente al compromesso e alla trattativa continua. Una persona attenta soprattutto al risultato concreto e non all'apparenza, ad agire con coerenza e determinazione, com'è normale che sia un imprenditore. Con un carattere, insomma, che è tutto il contrario della sapiente prudenza e flessibilità che si richiede a un politico.

Spiegavo a Berlusconi che avrei certamente combinato un disastro. Cercavo di dimostrare qualcosa che comunque mi sembrava evidente: la mia conclamata incapacità ad assolvere all'incarico per il quale mi si interpellava. Seguì una telefonata. Tutto, naturalmente, molto faticoso e imbarazzante. Pensavo di essermela cavata, ma avrei dovuto capire che non è facile dire di no a Silvio Berlusconi.

*Ha parlato di due lettere.*

La seconda non riguarda la richiesta a candidarmi sindaco di Milano. L'ho scritta molto più in là nel tempo, quasi a conclusione della mia prima esperienza a palazzo Marino, ma in un momento di grave crisi. È della primavera del 2000, nel pieno del durissimo scontro con il presidente del consiglio comunale Massimo De Carolis – rinviato a giudizio per corruzione nella vicenda dei depuratori e poi condannato in via definitiva a venti mesi di reclusione – e che avrebbe infine portato alle sue dimissioni.

Una lettera, quindi, ormai lontana dalla prima, della quale tuttavia è una conseguenza se non perfino una continuazione. La inviai a Berlusconi, e a Montanelli per conoscenza, giacché era al corrente di tutta la vicenda (al Cavaliere scrissi «rimarrà tra noi con una sola eccezione»: sapevo che, conoscendo i miei rapporti con Indro, certamente avrebbe capito da chi fosse rappresentata l'eccezione).

La seconda lettera era direttamente connessa alla prima, anche se più lunga e più argomentata, perché, in base a una situazione già vissuta, cioè ai miei primi tre anni di esperienza da sindaco, esprimevo l'esigenza di scegliere con chiarezza e senza ambiguità lo stile di conduzione politica, di gestione della cosa pubblica.

Si trattava di optare fra il *modus operandi* dell'imprenditore prestato alla politica – come d'altra parte si considerava e si definiva anche lui, Berlusconi –, attento all'efficacia dell'azione e al risultato, e quello proprio del



14 *Nella stanza del sindaco*

tradizionale politico di mestiere, fatto di compromessi, cineserie; oggi pompiere domani incendiario; uno che ufficialmente prende una posizione mentre ufficiosamente la contratta; che logora le capacità di gestione nello sforzo quotidiano di governo delle assemblee, che coltiva pazientemente risentimenti e rivalità... insomma uno che è in possesso di tutte quelle abilità, quei tecnicismi del politicante, del politicante magari di grande mestiere. Di tutto ciò non do necessariamente una valutazione negativa, semplicemente non è questo il mio mestiere.

*Nella seconda lettera, dunque, lei descriveva proprio questa alternativa inconciliabile.*

Il nodo da sciogliere, decidendo senza ambiguità per uno di questi due metodi – o, se preferisce, stili –, consisteva nell'ottenere le dimissioni di De Carolis. Dimissioni per me indispensabili perché potessi restare al mio posto e continuare a fare il mio lavoro.

Comunque avevo già indirettamente dichiarato che mi sarei dimesso, aderendo a una mozione del consiglio comunale presentata dalle opposizioni che chiedeva le dimissioni di De Carolis. Evidentemente, votando una mozione dell'opposizione, sarei stato obbligato a dimettermi un minuto dopo.

A Berlusconi, invece, facevo sapere che formalmente, per non creargli un eccessivo imbarazzo politico, avrei dato le dimissioni per ragioni di salute, e che dopo avrei definitivamente abbandonato la vita politica. Questo per fugare ogni sospetto di opportunismo o addirittura di tradimento. Era un atto di lealtà e correttezza che dovevo a chi mi aveva voluto a palazzo Marino e con me si era sempre dimostrato generoso e lealissimo.

Questo episodio, dunque, rappresenta uno scenario esemplificativo della mia situazione politica ed esistenziale insieme. In quella lettera, infatti, descrivevo il contrasto

fra due condizioni quotidiane, due modi di essere e di vivere. Da una parte quella di chi, come me, era stato prelevato dalla trincea del lavoro con gli argomenti e le motivazioni usati per indurmi a fare il candidato prima e il sindaco dopo. Dall'altra la visione del ruolo della politica, della società e forse perfino della vita che attribuivo a De Carolis. Si trattava, con tutta evidenza, di posizioni antitetiche e assolutamente inconciliabili.

Rappresentavamo oramai, De Carolis e io, due modelli alternativi, anche se eravamo nella stessa squadra, anche se ci eravamo votati a vicenda.

*Non le sembra di essere un po' troppo rigido, integralista o moralista? Non le sembra, insomma, di aver esagerato, in questa come in altre occasioni, con la sua intransigenza e col suo rigore?*

Ma no, niente affatto. Anche se mi rendevo conto che, in quella occasione come in altre analoghe, il mio atteggiamento poteva essere interpretato in questo modo e me ne dispiacevo.

Semplicemente dovevo restare fedele alle ragioni per le quali mi era stata chiesta la disponibilità. Quindi, in un certo senso, volevo restare fedele a Berlusconi, rispettare la sua richiesta. Infatti in quella situazione un certo mestiere della politica avrebbe potuto suggerirmi: incassa questa diversità perché fa parte del sistema, accordati, scendi a un compromesso perché questa è la scacchiera del potere, non puoi rinunciare né a un pedone né alla torre, devi muoverti con sapienza e con pazienza.

Avevo la piena consapevolezza del carattere profondamente "impolitico" della mia scelta – nel senso del "politicantismo" – e pure del rischio totale che comportava: quello di perdere il ruolo, la poltrona, di mettere in gioco anche il successivo consenso.

16 *Nella stanza del sindaco*

*E com'è andata a finire?*

Come hanno riferito i giornali: che Berlusconi convinse il presidente del consiglio comunale a lasciare l'incarico.

Questi due episodi, dunque, mi sembrano già sufficientemente significativi del mio rapporto con la politica. Ma ne aggiungo un terzo, che forse si integra bene con gli altri due.

Una delle prime vicende dolorose che mi è capitato di condividere con i miei concittadini come sindaco, una situazione di lutto particolarmente tragica: le undici vittime del terribile incendio nella camera iperbarica dell'ospedale Galeazzi, il 31 ottobre 1997, appena quattro mesi dopo la mia elezione.

Eravamo in una riunione di giunta, mi arriva un appunto dell'ufficio comunicazioni che aveva appena appreso la notizia da un'agenzia. Interrompo la riunione per andare sul posto. C'è una gran folla, alcuni parenti delle vittime. Percorro i corridoi dell'ospedale per raggiungere il luogo dell'incendio. Volti sconvolti e rigati dalle lacrime. Dirigenti dell'ospedale. Un'atmosfera insieme concitata e tragica.

Poi, improvvisamente, senza alcun preavviso mi si apre davanti la porta della stanza dove si trovava quella maledetta camera iperbarica. Ricordo che il questore Carmineo quasi mi blocca sulla porta e mi avverte con lo sguardo di prepararmi a uno spettacolo tremendo. E in effetti la vista che mi si offre è quasi insopportabile. C'è il pm Prete, ci salutiamo frettolosamente ed entro nella camera iperbarica e sento un forte odore di carne, capelli e ossa bruciati. Il paragone può sembrare irriverente ma mi venne alla memoria l'odore che si sentiva nelle case di campagna quando si preparavano i polli per la cottura passandoli sulla fiamma in modo da eliminare i residui di piumaggio rimasti. Ecco, era un odore di cheratina bruciata, acre e penetrante.

Quei corpi erano come saponificati, ma in posizioni naturali, sembravano dei manichini di un verde scuro. I loro

volti non avevano più gli elementi costitutivi di una faccia: niente naso, niente orecchie, niente labbra. Nessun connotato visibile. Quelle teste, quei corpi erano ormai superfici lisce. Erano stati come pietrificati dalla tragedia improvvisa e fulminea. Ricordo che sperai che non avessero sofferto, che non si fossero neppure accorti di ciò che stava accadendo; me lo augurai con una forza, con una intensità che mi fece quasi male.

Il funerale di quelle undici vittime fu il primo per una tragedia cittadina al quale partecipai ufficialmente come sindaco. Fu per me un'esperienza del tutto impreveduta e inattesa, di un tipo che non avevo messo in conto quando avevo accettato la mia candidatura e che si è ripresentata, purtroppo, in altre occasioni. Non credevo possibile che il lutto per la morte di persone sconosciute potesse toccarmi con tanta intensità.

*Era entrato anche emotivamente nel ruolo di primo cittadino.*

Mi rendevo conto, quasi con meraviglia, che il ruolo che rivestivo mi conferiva una identificazione, una immedesimazione nel dolore di altri che mi avevano chiamato a rappresentarli, a provvedere a loro, ai loro bisogni, non solo materiali ma anche spirituali. Mi sentivo chiamato anche a prendere parte al loro dolore.

E io non sono un cuore tenero, facile alla commozione. Passo anzi, forse a ragione, per un tipo piuttosto freddo. Eppure ricordo di aver partecipato a quella cerimonia soffrendo, vivendo in maniera autentica il lutto. Ricordo la commozione sincera, credo di aver pianto. Rammento l'autentica condivisione del dolore dei famigliari. Quasi senza accorgermene mi sono poi trovato con loro, in mezzo a loro.

Quando le bare, finita la cerimonia, sono state sollevate per essere portate all'esterno, le cosiddette "autorità" si erano discretamente radunate in un luogo discosto da

quanti, parenti e amici delle vittime, si trovavano intorno all'altare. Io, invece, mi sono attardato a stringere mani, ad abbracciare persone che piangevano e che, pur non conoscendomi, appoggiavano la testa sulla mia spalla. Sui loro volti c'era l'espressione di chi cercava conforto da un amico, da un parente, da una persona cara, mentre io non ero che un cittadino qualsiasi con una fascia tricolore a tracolla e che da poco era stato eletto sindaco della città.

Quando le bare sono arrivate sul sagrato, dunque, mi sono trovato in mezzo ai famigliari delle vittime mentre le altre "autorità" erano da tutt'altra parte. Non potevo più raggiungerle perché oramai stava uscendo dalla chiesa il corteo funebre, che avrei dovuto attraversare.

*Vuole dire che si trovava fra la gente e non fra le cosiddette "autorità"? Rischia di cadere nella demagogia e nel populismo.*

Voglio dire che in qualche modo quel rito doloroso, con i suoi risvolti imprevisi, è un po' il segno, o se preferisce la rappresentazione, di una sensibilità diversa, anomala e del tutto inattesa: è come l'*imprinting*, che caratterizza un cittadino qualsiasi che per caso, per una serie anche fortunosa e incomprensibile di situazioni, si trova a fare il sindaco di una grande città.

Un sorteggio, ecco: a volte ho avuto la sensazione di essere stato sorteggiato. Perché io? Quanti Albertini poteva trovare Berlusconi? Per una serie di circostanze casuali: perché ero un imprenditore come lui e perché il candidato scelto dal centrosinistra, Aldo Fumagalli, era anch'egli un imprenditore. Tutti e due ci eravamo impegnati nell'attività associativa, in Assolombarda e Confindustria. Tutti e due milanesi, con conoscenze comuni: Cesare Romiti e Fedele Confalonieri, che però a Berlusconi hanno fatto il mio nome. L'offerta era già stata declinata, fra gli altri, da

Letizia Moratti (ebbene sì, già allora!), da suo marito Gian Marco Moratti, da Carlo Sangalli.

Io, dunque, non ero certo la prima scelta: ero il settimo della lista di potenziali candidati del centrodestra. Insomma, un puro caso: quasi un sorteggio, appunto. E proprio in questa casualità trovo la conferma di essere un cittadino come gli altri, il milanese medio. Forse proprio per questa normalità, per questa medietà, in quella tragica e terribile vicenda mi sono trovato in mezzo alla gente e sono rimasto con loro, non sono stato risucchiato nel gruppo delle "autorità". Non sono stato, cioè, riassorbito dal "sistema".

*Ma forse, banalmente, è stato solo un caso che lei si sia trovato fra la gente e non fra le autorità.*

Un caso? È possibile. Ma un caso che indica una scelta inconsapevole e una vocazione o, se non vogliamo usare parole grosse, almeno un'attitudine.

E tornando a parlare di quei momenti non riesco ancora a essere sereno perché mi sembra di riviverli. Anche perché, purtroppo, mi sono ritrovato a vivere con la stessa intensità dolorosa uguali emozioni in altre circostanze analoghe e perfino più drammatiche, come nel caso del terribile incidente di Linate, l'8 ottobre 2001, anche quello a quattro mesi dall'inizio del mio mandato, il secondo: centodiciotto morti.

Anche allora ho sentito in maniera acuta e profonda la drammaticità di quella tragedia. Non so, forse è una mia fragilità. Oppure qualcosa di diverso, di oggettivo: i credenti parlano di "grazia di stato". Quando si hanno certe responsabilità c'è qualcosa di superiore, se non addirittura di trascendente, che ti aiuta a sentirne la gravità e a portarle, che ti mette in condizioni e all'altezza del tuo ruolo, anche se non sei adatto, se non lo hai cercato o voluto, se non hai il carattere e l'esperienza necessari, se ti accorgi di essere sempre al di sotto di quello che occorre-

20 *Nella stanza del sindaco*

rebbe per le difficoltà che si presentano, per la complessità e la delicatezza dei problemi che devi risolvere.

E anche per le tante anime che devi capire, dentro e fuori di te, perché la società è complessa e le sue domande contraddittorie: dalle frange di povertà che pretendono una risposta immediata ai bisogni, fino alla grande impresa internazionale che per i suoi programmi di sviluppo chiede che il territorio sia ricettivo e all'altezza delle sue esigenze.

*Ma, insomma, tornando alla sua candidatura, come ha fatto Berlusconi a convincerla, con quali motivazioni e argomenti?*

Ci arrivo. Mando dunque per fax quella lettera ad Arcore – parlo della prima – e immediatamente mi arriva una telefonata di Berlusconi, che entra subito nel merito, toccando l'unico argomento che avrebbe potuto convincermi.

*Quale?*

Non il grande prestigio del ruolo, sebbene relevantissimo: secondo una ricerca del «Sole - 24 Ore», il sindaco di Milano è una delle sette figure istituzionali del paese con maggiore capacità di spesa, quindi di un autentico potere reale. Poi tutti noi possiamo legittimamente sperare di essere ricordati per qualcosa di positivo e importante, realizzato per gli altri, per la collettività, oltre che per una lecita gratificazione personale: come sindaco di Milano c'era la possibilità di assecondare questa legittima e persino lodevole ambizione. Oppure la soddisfazione di aver raggiunto un obiettivo importante o le possibilità di relazioni che si aprivano... Insomma, di ottime ragioni per apprezzare questo ruolo ce ne sono molte.

No, Berlusconi non ha accennato a niente di tutto questo. Forse mi aveva già capito.

*Insomma, cosa le ha detto?*

Solo queste due cose, mettendo la questione anche brutalmente sul piano personale: «Lei è un imprenditore come me» (ma fra le dimensioni della sua impresa e quelle della mia c'era una enorme differenza, l'accostamento era un segno di una nota abilità seduttiva ma anche di grande cordialità). «È anche impegnato nell'associazionismo imprenditoriale, quindi vuol dire che crede al ruolo sociale della nostra categoria, che non accetta venga considerata un gruppo di affamatori e sfruttatori. Ebbene, per una volta ha la possibilità non solo di predicare e suggerire o rappresentare una categoria ma di incarnare da imprenditore gli interessi della collettività. Può finalmente trasformare il Comune in una grande impresa di servizi, sburocratizzarlo, renderlo efficiente e funzionale.»

Mi accusò perfino, con una abilissima operazione di pressione morale, sottilmente ricattatoria, di omissione di soccorso, letteralmente: «Immagini» mi disse – a quell'epoca ci davamo ancora del lei – «di uscire di casa al mattino carico di impegni e di vedere sul marciapiede una persona bisognosa di aiuto. Può tirar via pensando che qualcun altro provvederà o fregarsene dei suoi impegni d'affari e intervenire personalmente per soccorrere quello sconosciuto. Ecco, io sono quella persona bisognosa d'aiuto, dell'aiuto che lei mi sta rifiutando. La sinistra, con la sua lunga tradizione di ostilità ai valori dell'impresa, presenta un imprenditore; io, invece, imprenditore, paradossalmente sarò costretto a scegliere un burocrate o un professionista della politica perché non riesco neppure a trovarne uno che, come me, creda negli stessi valori, che pensa che l'impresa, anzi lo spirito imprenditoriale non sia solo un modo per accumulare denaro ma sia un mezzo per migliorare la società».



*Un pressing fortissimo, per usare il linguaggio calcistico a lui tanto caro. Molto difficile da reggere.*

Una pressione quasi insopportabile. A quel punto mi è venuto in mente quando, nel 1982, per celebrare i cinquant'anni dell'azienda della mia famiglia, fondata da mio padre il 1° maggio del 1932, preparai un dépliant citando una frase di Henry Ford, tratta dalla sua autobiografia *La mia vita e la mia opera*.

Ecco la citazione: «Forza e macchinari, denaro e merci sono utili solo in quanto ci danno la libertà di vivere. Essi sono soltanto mezzi per uno scopo. Per esempio io non considero le macchine che portano il mio nome semplicemente delle macchine. Se questo fosse tutto, io farei qualcos'altro. Io le prendo come concreta evidenza dell'elaborazione di una teoria degli affari, che spero sia qualcosa di più di una teoria, una teoria che tende a fare di questo mondo un luogo migliore per viverci». Così Henry Ford.

A questa frase mio fratello Carlo e io aggiungemmo una nostra riflessione sul ruolo civile dell'imprenditore, su quella che ritenevamo e tuttora siamo convinti che sia la funzione sociale dell'industriale: «L'industriale è uomo delle cose, la sua vocazione è quella delle realizzazioni concrete, ragiona in termini di prassi e gli sono estranee le ideologie. Al suo impegno professionale non sono richieste altre motivazioni che uno sforzo costante per il raggiungimento di uno scopo: la massima efficienza nella combinazione dei fattori di produzione che coordina.

«Non esiste» proseguivamo «una vera e propria ideologia dell'impresa, per questo l'imprenditore stesso può non essere consapevole dell'utilità sociale della sua funzione o altri possono disconoscerla, ma è certo che da quanto fa, se lo fa bene, proviene alla collettività un beneficio: in opportunità di lavoro, in diffusione del benessere, in progresso sociale e materiale, che poche altre attività produ-

cono con lo stesso dinamismo. È questa tangibile certezza che ci consente di ricordare oggi cinquant'anni di attività con il legittimo orgoglio di aver fatto la nostra parte "per fare di questo mondo un luogo migliore per viverci".» Concludevamo echeggiando, intenzionalmente e immodestamente, Henry Ford.

Mi si perdoni l'autocitazione, ma serve solo a ribadire la mia profonda convinzione che la civiltà industriale negli ultimi trecento anni ha cambiato profondamente e in meglio il mondo e la vita delle persone e lo ha fatto di più e più rapidamente del cristianesimo o dell'invenzione della stampa, delle grandi rivoluzioni e dei sovvertimenti della storia che ricordiamo come eventi miliari e fattori di grandi trasformazioni.

La vita di un europeo, di un italiano dal tempo di Cesare a quello di Dante, in più di mille anni, è cambiata certo, ma non tanto quanto dall'invenzione della macchina a vapore di Watt a oggi, nei duecentocinquant'anni cioè di storia della civiltà industriale. Il sapere, prima confinato nelle accademie, si è diffuso. Il manufatto dell'artigiano è diventato produzione su larga scala. Quindi l'accesso ai consumi e al benessere è diventato di massa, pur con tutti gli effetti indesiderati e le distorsioni che conosciamo (e che i nemici dell'industria enfatizzano).

Ma è innegabile che la diffusione del benessere e il raddoppio della durata della vita media sono dovuti anche all'industrializzazione dell'agricoltura, che le carestie che prima "scremavano" le fasce più deboli della popolazione sono ormai praticamente inesistenti, che le epidemie vengono oggi debellate grazie alle migliori condizioni igienico-sanitarie, alla migliore e regolare alimentazione, allo sviluppo dell'industria farmaceutica, alla diffusione dei farmaci, alla ricerca...

*Stiamo divagando, torniamo a Berlusconi che le chiede di fare il sindaco.*

Ma è che a tutto questo pensavo mentre Berlusconi parlava e parlava sempre più accalorandosi, a tratti perfino con la voce incrinata dall'emozione. Sentivo perfino toni di disperazione. «Ma insomma,» mi disse infine «se non trovo neppure uno con la faccia pulita, con la modestia e l'equilibrio che lei sta mostrando e senza cupidigia e ambizioni di potere, come io penso debba essere il nostro candidato ideale, insomma, se non convinco uno come lei ad accettare di impegnarsi, perché dovrei continuare a farlo io?»

«Avrei potuto fare» continuava con toni sempre più amari «come mi consigliavano alcuni miei stretti collaboratori e persino qualche mio amico» (chiara allusione a Fedele Confalonieri). «Mi bastava dare una rete televisiva alla sinistra, Rete 4 o Italia 1, e si sarebbe sistemato tutto, mi avrebbero lasciato in pace, si sarebbero persino risolti tutti i processi...»

*Be', forse non aveva tutti i torti.*

E infatti insisteva, andava avanti inesorabile, toccando corde sempre più sensibili, mentre io cominciavo a vacillare e pensavo: “Ma insomma, se Berlusconi, un uomo tanto importante, uno dei più ricchi del mondo, di una ricchezza creata non ereditata; un personaggio comunque già destinato alla storia perché da grande imprenditore riesce in tre mesi a fondare un partito di massa, mettere insieme una coalizione, conquistare la maggioranza e diventare presidente del Consiglio; uno che anche se avesse piantato tutto nel 1994 sarebbe comunque stato ricordato per i prossimi cinquecento anni, e per fortuna non è finita lì... Insomma, se quest'uomo è qui che implora un Albertini qualsiasi non si può mollarlo da solo, non si può non tenere seriamente conto di quello che dice”.

*A questo punto, dunque, crollò e accettò la candidatura.*

Ero con le spalle al muro. Non potei far altro che dirgli: «Va bene, accetto. Lo faccio per lei, per il rispetto e l'ammirazione che le porto e perché mi sta dicendo cose così importanti che non posso non prenderle in considerazione. Ma lei, che fino ad oggi nella vita le ha indovinate tutte, sappia che stavolta si sbaglia, perché io perderò. Lei ha costruito città come Milano 2 e Milano 3, ha portato in Italia la televisione commerciale, col Milan ha vinto tutto, e poi la fulminea creazione di Forza Italia... Insomma, ha sempre fatto scelte ambiziosissime e vincenti. Tuttavia, mi creda,» conclusi con un ultimo, inutile e patetico tentativo di dissuaderlo «con me sta prendendo un abbaglio. Io sono il tipo più sbagliato per essere candidato a fare il sindaco di Milano. Oltretutto non sono persona capace di accettare i compromessi che si richiedono per questo ruolo, e poi le creerò dei problemi perché sono spigoloso, sono abituato a obbedire solo alla mia coscienza, quindi sarò perfino intrattabile. Insomma, glielo dico con franchezza: lei sta commettendo un errore che le darà delle grane».

*Quasi scortese. E Berlusconi le ha mai rinfacciato questo atteggiamento, di averlo costretto a insistere tanto, a pregarla di accettare. Le ha mai fatto capire di essersi pentito?*

Assolutamente mai. Anzi, le ho raccontato questo episodio perché sono certo di poterlo fare tranquillamente, senza correre il rischio di mancare di rispetto e discrezione nei confronti di Berlusconi. E infatti non lo farei se non lo avesse già raccontato egli stesso.

*Addirittura, e quando?*

Una volta, ad Arcore, nella sala teatro che si trova nel sotterraneo della sua villa San Martino, in piena campagna elettorale per le amministrative del 1997. C'era tutto il gotha del-

l'imprenditoria italiana, duecento dei massimi esponenti della finanza, dell'industria, della grande distribuzione e dell'editoria.

Io ero al suo fianco con la mia faccia da piccolo travet dell'industria, intimidito, imbarazzato e persino infastidito da quel mondo da me così lontano e da quella situazione spettacolare, da palcoscenico, alla quale non sono avvezzo. E Berlusconi che racconta perché aveva scelto me, e racconta perfino l'episodio, che per lui avrebbe potuto essere imbarazzante: «Pensate che ho dovuto pregarlo, non voleva farlo, e questo gli fa onore...». E avanti così.

Insomma, si è vantato di essersi quasi umiliato davanti a me per convincermi ad accettare una sua offerta, comunque lusinghiera, e lo ha fatto con una grande lealtà. Questo episodio, questa manifestazione di amicizia non la dimenticherò per tutta la vita.

Potranno farci sentire lontani molte cose, potremo perfino avere interessi contrastanti, ma la lealtà e la generosità che mi ha dimostrato in quel frangente e di cui ho avuto molte conferme anche in altre circostanze è la testimonianza del valore del nostro rapporto e, voglio aggiungere, anche della persona.

*Ma, ripensando dopo tanto tempo a quella vicenda, non le vengono alla mente segnali precedenti o anticipazioni, che magari lei non aveva colto, di un qualche interesse per una sua ventura cooptazione politica nelle file del centrodestra?*

Forse, col solito senno di poi. Ad esempio ricordo una cena in Assolombarda, presidente di allora Ennio Presutti, con pochi altri imprenditori, non più di una quindicina. Ospite d'onore era il presidente Cossiga. A quel tavolo era seduta anche la possibile, anzi già allora probabile candidata sindaco di Milano, Letizia Moratti. La sua non era ancora una candidatura ufficiale, ma i giornali già la davano per certa.

Cossiga, come sempre brillantissimo e spiazzante, prese

a fare delle riflessioni sulla figura del sindaco di una grande città, di Milano nello specifico. Parlò molto delle difficoltà di quella funzione e dei problemi, anche privati, che comportava. Persino il fatto di essere eletti direttamente dai cittadini – disse aggiungendo un’osservazione decisamente acuta – poteva essere l’elemento positivo per certe condizioni di funzionalità del ruolo, ma di sicuro dava un’esposizione particolarmente intensa con tutte le difficoltà, le responsabilità e i rischi che questa condizione comporta.

*A quale titolo lei era lì?*

Io ero allora presidente di Federmeccanica. Cossiga quasi a freddo mi disse che mi aveva visto in una trasmissione della Rai condotta da Gad Lerner, proprio sul contratto dei metalmeccanici. Era il giorno in cui il consiglio direttivo di Federmeccanica aveva ufficialmente respinto, ratificando una mia scelta anticipata come presidente nel periodo delle vacanze di Natale, le proposte del governo per concludere il negoziato nazionale di lavoro dei metalmeccanici. Proposte assolutamente incompatibili, come aveva denunciato lo stesso governatore della Banca d’Italia Fazio, con il livello di inflazione programmata che avevamo tutti deciso di adottare come parametro di riferimento per il rinnovo contrattuale.

Naturalmente c’eravamo trovati piuttosto isolati, avendo contro il governo, la maggioranza parlamentare e perfino una parte di imprenditori del Nordest che sembrava deviare, decisa a chiudere comunque e al più presto, pur di mettere fine al conflitto.

In quella trasmissione, dunque, avevo esposto con grande pacatezza ma anche con molta determinazione le nostre responsabilità di imprenditori, che non si possono limitare a quelle previste dal codice civile per cui le aziende che non ce la fanno più portano i libri in tribunale e poi falliscono, lasciando scomparire in una voragine tutta la ricchezza prodotta.

Ma, ricordavo, c'è anche la responsabilità verso i nostri dipendenti, i quali solo momentaneamente avrebbero goduto di un aumento dei loro salari ma poi avrebbero dovuto scontare gli effetti di una competitività internazionale non più gestibile che avrebbe messo a rischio il posto di lavoro di un milione e trecentomila metalmeccanici italiani, la popolazione di Milano.

*Un tipo di ragionamento che le è consueto.*

Ebbene, questo mio ragionamento e il tono con cui lo esponevo erano molto piaciuti a Cossiga, che con la sua voce inconfondibile e raddoppiando le consonanti nel suo delizioso accento sardo lo disse apertamente durante quella colazione in Assolombarda: «Carro Albertini, lei ha un futturro comme ospite fisso dei talk show».

Io rimasi basito, perché mi sembrava di aver detto delle cose normalissime, banalissime e comunque non mi sono mai riconosciuto neanche in seguito grandi capacità di polemista. Perciò pensai – e penso ancora – che forse quella adulazione di Cossiga fosse il frutto di un eccesso di gentilezza, chissà mai perché, nei miei confronti.

Ma naturalmente anche in quel contesto, con l'attenzione tutta concentrata sulla signora Moratti, quell'apprezzamento di Cossiga mi aveva colpito, mi aveva anche fatto piacere, ma certo non l'avevo interpretato come un segnale di una qualche attenzione politica nei miei confronti, a cui non potevo in alcun modo neppure arrivare a pensare.

*Sta di fatto che Cossiga era in ottimi rapporti sia con Cesare Romiti, uno dei grandi sponsor della sua candidatura, sia con lo stesso Berlusconi.*

È vero. Poi ricordo di aver seguito, sia pure marginalmente, come milanese interessato alle cose della propria città, le varie candidature che man mano venivano ipotizzate,

magari semplicemente lanciate come *ballon d'essai*: c'era il prefetto Achille Serra, la prima ipotesi circolata negli ambienti del centrodestra e inizialmente la più accreditata ma chissà quanto gradita a Berlusconi.

Prima ancora però era stata formalizzata la candidatura di un altro imprenditore, questa ufficiale, ma per l'Ulivo: la candidatura di Aldo Fumagalli, ex presidente dei giovani industriali di Confindustria.

Sembrava quindi paradossale che lo schieramento di centrosinistra candidasse un imprenditore a sindaco della capitale economica e industriale del paese e il centrodestra, cioè la coalizione liberale e liberista, che presumeva di rappresentare i valori dell'impresa, non riuscisse a trovare una figura omologa o analoga da contrapporre.

### *Cominciavano a fischiarle le orecchie?*

Neppure per idea. Niente di più lontano dalla mia mente dell'ipotesi che qualcuno potesse pensare a me per palazzo Marino. Tuttavia a questo proposito ricordo un'altra battuta, sempre dell'inesauribile Cossiga, in un'intervista che rilasciò pochi giorni dopo la mia accettazione della candidatura al compianto giornalista Daniele Vimercati, su Telelombardia.

Facendo il confronto fra i due imprenditori candidati per i due schieramenti alla carica di sindaco di Milano, preconizzava la mia vittoria con espressioni molto cordiali e generose nei miei confronti e paragonava Aldo Fumagalli a Filippo Égalité, il principe d'Orléans, cugino del re Luigi XVI, che durante la Rivoluzione francese stava con i rivoluzionari, i quali però alla fine gli avrebbero tagliato la testa proprio perché anomalo, fuori posto, perché la sua collocazione alla fine si sarebbe rivelata impropria.



30 *Nella stanza del sindaco*

*Ma insomma, lei quando è stato interpellato? Quando le è arrivata per la prima volta la proposta di candidatura?*

La prima richiesta di candidarmi mi è arrivata a mezzo stampa.

*Vuol dire che l'ha saputo dai giornali?*

Proprio così. Ma torniamo a quella lunga girandola di candidature. Si fanno, dunque, i nomi di un altro Moratti, Massimo, di Carlo Sangalli, presidente dei commercianti milanesi e della Camera di commercio, di Ennio Presutti, ex presidente di Ibm Italia e presidente di Assolombarda in scadenza, del rettore del Politecnico Adriano De Maio, dell'ex direttore del «Sole - 24 Ore» Salvatore Carrubba, che sarà poi assessore alla cultura nelle mie due giunte (si dimetterà polemicamente dalla seconda, nel 2005, a un anno dalla scadenza) e di qualche altro giornalista di fama.

Finché un giorno mi capita di leggere un titolo sul «Corriere della Sera»: *Berlusconi candida Albertini*. E per un attimo, prima ancora di passare a leggere il sommario, pensai: “Toh! Che scelta bizzarra e coraggiosa quella di Berlusconi: candida un calciatore, un giocatore del suo Milan, Demetrio Albertini, grande centrocampista, un ‘senatore’ della squadra degli ‘invincibili’ di cui era il ‘registra’, figura certamente nota e popolare”. Una scelta certo spregiudicata, della quale come milanista mi compiacevo perfino.

Ma poi immediatamente lessi nel sommario: «Il presidente di Federmeccanica...». Sbarrai gli occhi su quella pagina di giornale. “Ma allora,” pensai sbigottito “sono io! Giacché non ci sono, che io sappia, altri Albertini presidenti di Federmeccanica.”

Poco dopo incontrai mio fratello Carlo, che lavora con me in azienda, e uscimmo in auto per andare a fare colazione. Carlo diede un'occhiata al giornale, lesse quel titolo

e mi chiese con tono di grande meraviglia e perplessità insieme: «Ma allora ti candidi a sindaco di Milano?».

Risposi, imbarazzato e quasi balbettando, di non saperne niente: «Anzi, credo che sia una di quelle *boutade*, di quelle illazioni che nascono nelle redazioni dei giornali: sai, cercano un imprenditore, milanese... Io sono in buoni rapporti con Confalonieri perché siamo insieme nel consiglio direttivo di Confindustria... sono in ottimi rapporti con Romiti... qualcuno avrà fatto due più due... avrà cercato fra i nomi che rientrano in questo schema. Io però non ne so niente».

### *Quanto tempo mancava alle elezioni?*

Poco, pochissimo, perché tutto questo avveniva nel gennaio del '97. Naturalmente fui subito tempestato di telefonate, soprattutto dei giornalisti. Non potevo far finta di niente, dovevo chiarire che con quella storia io non avevo nulla a che fare. Rilasciai anche un'intervista al «Corriere» che fu pubblicata con un titolo esplicito: *Un altro no eccellente*.

All'intervistatore, il bravo Venanzio Postiglione, spiegavo per quali motivi declinavo l'invito di Berlusconi, peraltro non ancora formalmente e neppure informalmente o ufficiosamente arrivatomi: la mia inattitudine alla politica e l'impegno che avevo preso con i miei colleghi imprenditori meccanici, cioè concludere il contratto collettivo di lavoro della categoria ma anche portare a termine il mio mandato.

Il giorno dopo l'uscita dell'intervista, di buon mattino, verso le otto, sono in ufficio, squilla il telefono e sento la mia centralinista che con tono fra l'incredulo e il costernato, di chi non crede alle proprie orecchie, mi annuncia: «C'è... c'è Berlusconi!». Me lo passa. Convenevoli. Io mi scuso: «Mi dispiace, ho dovuto rilasciare un'intervista, non sapevo nulla ed ero tempestato di domande, dovevo rispondere qualcosa...». E lui replica, gentilissimo: «Ma è naturale, lei non ne sapeva nulla, ha letto la cosa sui giornali e ha replicato sui giornali, ci mancherebbe altro».

32 *Nella stanza del sindaco*

*Vi conoscevate già?*

Prima c'eravamo incontrati solo una volta, in un'occasione semiufficiale durante la sua prima presidenza del Consiglio, nel '94, per una colazione col consiglio direttivo dell'Assolombarda. Una tavolata per non più di una ventina persone: domande, risposte, battute, chiacchierate.

Ricordo che Berlusconi mi aveva molto impressionato, quasi affascinato. Ma francamente non credo che quella volta mi abbia notato e che potesse poi ricordarsi di me. Anche se gli chiesi un autografo per un mio amico, grande tifoso del Milan, e perciò gli porsi un cartoncino e una penna, dicendogli il nome del destinatario dell'autografo, Giorgio Longhi detto Pepe, col quale ancora oggi insieme a mio fratello andiamo a vedere qualche partita del Milan.

Comunque da quella prima telefonata mattutina si è sviluppato tutto il percorso del nostro rapporto che ha portato alla prima lettera della quale ho parlato e a quelle motivazioni delle mie resistenze. Fino all'accettazione della candidatura, il 28 febbraio 1997, e all'elezione a sindaco di Milano.

*E la campagna elettorale?*

Fu, credo, anche una delle meno costose della storia di Milano: spendemmo meno di settecento milioni di lire, tutti in *fund raising*, cioè raccolti, un biglietto da diecimila sopra l'altro, da amici e sostenitori.

Ma fu anche uno dei periodi più faticosi della mia vita. Se alla fine fu un successo, gran parte del merito va all'impegno di un mio vecchio amico, l'avvocato Aldo Scarselli, che coordinò la campagna elettorale. Poi mi è rimasto al fianco in tutti questi anni a palazzo Marino, come capogabinetto durante il primo mandato e coordinatore della comunicazione del secondo.

## Il mio amico Indro

*Alla sua elezione contribuì forse non poco anche l'esplicito appoggio di Indro Montanelli. Rapporto strano, il suo con il grande Indro, che fin dal '93 aveva rotto con Berlusconi e aveva lasciato la direzione del «Giornale», la sua creatura. Eppure sostenne il candidato di Berlusconi a palazzo Marino. E tra voi, dunque, nasce una grande amicizia.*

Il mio rapporto con Montanelli è stato un'esperienza esistenziale, umana e culturale unica. Per questo, lo ammetto, ho fatto di tutto per riuscire a inaugurare prima della fine del mio mandato il monumento alla sua memoria, la bella statua dello scultore Vito Tongiani sistemata all'ingresso dei Giardini di via Palestro, a lui già intitolati, a due passi da dove fu ferito dalle Brigate Rosse.

L'amicizia di Montanelli mi ha segnato e mi ha cambiato. Non solo per il forte ascendente che esercitava su di me la personalità di quel grandissimo giornalista, certamente il più grande in Italia nel Novecento, e maestro di vita di ineguagliabile saggezza e concretezza. Ma anche perché, se paragono lo scenario in cui mi muovevo quando Indro era ancora vivo con quello del periodo successivo alla sua morte, mi accorgo dello straordinario ruolo di consigliere ma anche di promotore della mia immagine e della mia azione che ha esercitato in quegli anni.

Non solo in forma diretta, cioè attraverso quello che scriveva di me, ma anche attraverso l'influenza morale e intellettuale che esercitava su una grande parte dell'opinione pubblica, del mondo dell'informazione e della cultura e perfino della politica e delle istituzioni: un'influenza di "superdirettore", di decano indiscusso di tutti i direttori di giornali.

E allora c'è da domandarsi perché Montanelli avesse scelto di "allevare", anzi di "adottare" un tipo come me – mi voglio considerare un suo figlioccio spirituale e morale: mi sento autorizzato a farlo giacché ne ho parlato con lui, che non ha mai rifiutato questa "autoadozione".

*Già, perché un caratteraccio come Montanelli sceglie proprio lei? Forse perché anche lei ha un brutto carattere?*

Può darsi. Ma si può forse capire qualcosa ripercorrendo la storia del nostro rapporto. Il primo incontro avvenne nella sede del «Corriere della Sera», in via Solferino, per una delle tre interviste ai tre candidati a sindaco: quello uscente, Formentini della Lega Nord, Aldo Fumagalli dell'Ulivo e io del centrodestra.

Ebbene, mi stupì per il suo silenzio. Mi osservava attentamente, sembrava che volesse studiarci non solo per quello che dicevo ma anche per quello che potevo comunicare con i movimenti degli occhi o delle sopracciglia o con le espressioni del volto. Questo comportamento mi meravigliava e in un certo senso anche mi imbarazzava, perché io, invece, lo conoscevo come, da buon toscano, uomo di concise e magari caustiche ma efficacissime parole. E invece lasciò parlare me, moltissimo.

Qualche domanda, appena qualche piccolo commento, ma stava molto ad ascoltarmi.

Ricordo che ciascuno di noi tre candidati venne sinteticamente e impietosamente connotato con una definizione pungente e folgorante. Con Formentini usò un'espressio-

ne un po' liquidatoria e perentoria, una specie di «Rada-  
mes, discolpati!». «Se volete, dopo questi primi quattro  
anni, finalmente conoscere quel Formentini che finora  
non avete mai visto né conosciuto, votatelo ancora.» So-  
stanzialmente lo bollò un po' come fannullone, un picco-  
loborghese che, diventato sindaco, si è gonfiato senza  
però combinare niente.

Il ritratto era perfetto. È divertente ma anche disarman-  
te, a questo proposito, la cronaca, che mi venne riferita da  
una persona presente, della sua presa di possesso, appena  
eletto sindaco, dell'ufficio di palazzo Marino. Quando si  
sedette per la prima volta alla scrivania del primo cittadi-  
no di Milano, nello studio che dà su piazza San Fedele, si  
appoggiò allo schienale, strinse bene i pugni sui braccioli  
e disse: «Mi sento come Pancho Villa».

Significativo: appena si siede sulla poltrona da sindaco  
a lui non viene in mente altro che di paragonarsi a un ri-  
voluzionario populista messicano che ha finalmente con-  
quistato il palazzo del potere, denunciando così un *im-  
printing*, una natura, una visione del ruolo completamente  
diversa, per esempio, dalla mia.

*Perché, a lei cosa venne in mente quando si sedette per la  
prima volta su quella poltrona?*

Che era terribilmente scomoda e che non avrei potuto la-  
vorarci. Io, infatti, ricordo che la prima impressione che  
ebbi sedendomi alla mia bella scrivania da sindaco su una  
sedia Settecento fu di insopportabile disagio. Pensai:  
“Non è possibile che io passi tante ore ogni giorno a parla-  
re, a leggere, a telefonare e a firmare vagonate di carte se-  
duto così scomodamente”.

Ne parlai col mio amico Michele Perini, poi diventato  
presidente di Assolombarda, di Fiera Milano e del Museo  
della scienza e della tecnica, proprietario di un'azienda  
che produce ottimi arredamenti per uffici. Con la sua con-

sueta sbrigativa gentilezza e tempestività da milanese Michele mi fece arrivare immediatamente una poltrona ergonomica, certo meno bella, nobile e carica di storia di quella che originariamente corredeva la scrivania del sindaco di Milano, ma infinitamente più comoda e funzionale, alla quale si poteva lavorare per ore senza rompersi la schiena.

Naturalmente la cosa, che a me sembra molto personale, funzionale e francamente irrilevante, soprattutto dal punto di vista politico, fu subito oggetto di polemiche da parte della minoranza in consiglio comunale, e così capii all'istante che tipo di opposizione intendeva praticare.

Basilio Rizzo, il consigliere forse più ferocemente accanitamente e vanamente moralista e giustizialista, proveniente dall'estrema sinistra sessantottina, presentò un'interrogazione per sapere se quella poltrona era stata comprata con i soldi del Comune, eventualità che per lui rappresentava evidentemente uno spreco.

Sono tuttora convinto che non si sarebbe trattato comunque di sperpero di denaro pubblico, visto che i cittadini di Milano mi hanno mandato a passare molte ore al giorno seduto a quella scrivania. Comunque non ebbi alcuna difficoltà a dimostrare, con tanto di fattura a importo zero e bolla di consegna, che mi era stato fatto un regalo.

Ma a me questa "violenza rivoluzionaria" attuata con gli strumenti del dibattito politico e con la carta bollata non sembra molto diversa da quella che Rizzo e compagni praticavano una trentina d'anni prima, quando, con qualche capello in più e un po' di pancetta in meno, attuavano azioni di intolleranza anche fisica nei confronti di chi non la pensava come loro. Gli assassini di Sergio Ramelli appartenevano ad Avanguardia Operaia e venivano dalla facoltà di Fisica e questo signore era un esponente di quella organizzazione.

In fondo il loro moralismo di oggi, quel puntare continuamente il dito accusatore gridando «ladri», se collegato

alla violenza predicata e praticata ne '68, ricorda molto la "moralità" sanguinaria dei giacobini, delle Guardie rosse di Mao o di Pol Pot.

*Ma stavamo parlando di Montanelli.*

Già, torniamo a Montanelli. Non gli era piaciuto nemmeno Fumagalli, il candidato del centrosinistra. Lo definiva un «primo della classe», non gli era simpatico perché lo considerava vanitoso, una persona che si sarebbe comunque affezionata al potere e al prestigio, non so se per ambizione o per narcisismo.

Non saprei dire quale di queste due motivazioni sia più pericolosa, ma comunque entrambe sono fuorvianti dall'unica reale per la quale si assumono certi incarichi e si corrono certi rischi, e cioè quella di essere investiti, volenti o nolenti, della responsabilità di impegnarsi nell'interesse della collettività.

E ancora una volta devo convenire con Montanelli: mentre l'ambizione personale porta a pensare soprattutto, se non esclusivamente, a se stessi e al proprio successo – una motivazione unicamente narcisistica, dunque, ma che può produrre qualcosa di buono – la sola spinta della vanità, invece, è quanto meno inutile, non può bastare per fare bene questo lavoro. Lo posso dire, dopo averlo svolto in tutti questi anni, sapendo quali carichi di responsabilità, di fatica e di ansia comporta. E quanta paura di sbagliare, di non fare la cosa giusta. Magari in buona fede, se si è onesti.

*E lei è onesto?*

Sì, francamente sì, lo sono. Non lo dico per presunzione o immodestia. Non è come dire sono intelligente o bello o pieno di fascino, e io certo non potrei dirlo. No, l'onestà non è un dono della natura da esibire o dissimulare con



civetteria, ma un preciso atto di volontà, una scelta momento per momento. Quindi un comportamento consapevole, del quale si ha piena coscienza.

Insomma, uno lo sa se è onesto qualunque cosa accada. Così come, viceversa, il disonesto nel fondo della sua anima, e magari nemmeno tanto in fondo, sa di esserlo.

Anche Renato Vallanzasca, il bandito milanese più famoso degli anni Settanta, sostiene, parlando di se stesso, che il delinquente sa benissimo di esserlo e che nessuno lo costringe. Perciò il «bel René», come lo chiamavano i cronisti dell'epoca, ha sempre respinto con fastidio e sarcasmo qualsiasi forma di giustificazionismo o qualsiasi attenuante di tipo sociologico e psicologico. Ricordo che, quando una giornalista gli chiese se si considerava una vittima della società, rispose sarcastico e sprezzante: «Non diciamo cazzate!».

Ma, comunque, l'onestà non basta: per tornare al punto, a Montanelli, Fumagalli – certamente una persona onestissima – non piaceva perché gli sembrava un narciso saputello, più legato a questi aspetti esteriori che alla concretezza della responsabilità, che volesse più apparire come uno bravo, intelligente e capace piuttosto che, semplicemente, fare bene. E questo a Indro non è piaciuto: un po' quasi per una questione di buon gusto, per la sua innata preferenza per l'*understatement* nei confronti della vita, un po' per quel suo rigore calvinista.

*Non gli restava, dunque, che tifare per lei.*

Infatti alla fine delle interviste concluse che, dei tre candidati, io gli sembravo il meno interessato a fare il sindaco. Osservava che ero andato in via Solferino con umiltà, con modestia, persino con una certa soggezione reverenziale nell'entrare nella sede del più prestigioso quotidiano italiano e con un certo fastidio per la necessità di espormi e raccontarmi.

«Penso» disse in sostanza «che se Albertini dovesse essere eletto» (dunque aveva già fatto la sua scelta e persino la sua previsione) «i milanesi lo troveranno immancabilmente alla sua scrivania a lavorare con impegno e determinazione e sempre pronto ad abbandonarla perché in fondo non ha mai desiderato arrivarci e perché già prima di sedervi aveva capito che quella poltrona era per lui troppo scomoda perché potesse finire per affezionarsi.»

Poi fece un paragone che ancora mi entusiasma, e in questo caso, lo ammetto, sono un po' narcisista anch'io. «Dei tre "cavalli" che corrono per palazzo Marino» scrisse «Albertini mi sembra Ribot, che a prima vista nessuno avrebbe dato come vincente, non avendo l'aspetto del grande galoppatore di classe; che quando veniva accompagnato al paddock per essere mostrato al pubblico osannante e girava con gli altri cavalli, si vedeva chiaramente che era infastidito da tanto clamore e da tanta attenzione. Ribot appariva quasi neghittoso e mostrava una certa insofferenza per questa esibizione. Poi scendeva sulla pista, correva da par suo, vinceva con tre lunghezze di distanza e se ne andava ancora più seccato di prima tra le acclamazioni della folla.»

Ebbene, vado tuttora fierissimo di questo paragone ippico, di essere stato definito un Ribot, il più grande galoppatore italiano di tutti i tempi. E durante la campagna elettorale per il secondo mandato, nell'aprile 2001, pochi mesi prima di morire mi scrisse un epitaffio "da vivo" (scherzavamo spesso tra noi su chi avrebbe scritto l'epitaffio per l'altro, e allora per essere sicuro di riuscire a farlo lui me ne scrisse uno, appunto, da vivo) in cui si ritrova una descrizione del mio modo di operare e del mio carattere che rievocava quel paragone con Ribot.

D'altra parte in quelle settimane preelettorali scrisse spesso che, pur non votando per la Casa delle Libertà, avrebbe votato per me come sindaco e invitava esplicitamente i lettori a farlo.

In definitiva, il senso dell'apprezzamento di Montanelli, espresso chiaramente nelle sue interviste e nelle sue "stanze" era: questo Albertini che non vuole raccontarsi, che non va alle trasmissioni televisive e per questo viene criticato e forse perfino non piace, porta il valore della sua onestà e soprattutto dell'aver fatto con onestà, giacché è abbastanza facile essere onesti senza fare alcunché, molto più difficile è fare con onestà il sindaco che realizza qualcosa.

*Ma, insomma, perché Montanelli le dava tanto credito? Gli piaceva il suo carattere e il suo atteggiamento nei confronti della vicenda elettorale, d'accordo. Credeva nella sua onestà, benissimo. Ma bastava per impegnarsi ed esporsi tanto per lei? Se l'è mai chiesto?*

Certo che me lo sono chiesto. Per me Indro si è speso molto, è intervenuto in mia difesa nelle battaglie più dure e rischiose, si è esposto, si è sbilanciato nei momenti più difficili. Nel lungo braccio di ferro con i vigili urbani, per esempio, ha scritto parole durissime che gli sono valse qualcosa come cinquecento querele da parte dei ghisa. Perché lo faceva? Me lo sono domandato spesso, finché mi sono deciso a fare la cosa più semplice e più difficile: chiederlo a lui.

A quel punto ci davamo del tu, quindi il nostro rapporto era già molto avanti. Infatti abbiamo continuato a darci del lei a lungo: io non osavo neppure pensare di poter passare di mia iniziativa a un'interlocuzione più familiare. Tanto meno di chiederglielo. Lo chiamavo sempre «direttore» dandogli rigorosamente del lei. Fu lui un giorno, durante una delle nostre colazioni a casa mia o a casa sua (a palazzo Marino non volle mai venire), a chiedermi di dargli del tu: «Dopo tutto 'sto tempo potremmo anche smetterla con questo lei e cominciare a darci del tu». Per la commozione quasi non ero in grado di replicare e di ringraziarlo.

*Ma mi raccontava di quando chiese a Montanelli le ragioni di tanto impegno nel sostenerla.*

«Indro,» mi decisi a chiedergli un giorno «tu queste cose non le hai dette o scritte neanche di De Gasperi, e comunque le hai dette o scritte solo dei morti. Io sono ancora vivo e tu mi gratifichi di un credito illimitato; mi definisci onesto, capace e determinato, mi riconosci rigore morale, mi appoggi incondizionatamente nelle vertenze più difficili, nelle lotte alle corporazioni...»

Non mi lasciò finire: «Il cervello può sbagliare, i polpastrelli non sbagliano mai». Voleva dire che bisogna fidarsi della sensibilità “epidermica”, delle sensazioni di pelle, ed evidentemente i suoi “polpastrelli” gli “dicevano bene” di me, quegli stessi con i quali poi scriveva i suoi articoli pestando sui tasti della Olivetti Lettera 22, la sua storica macchina per scrivere che mi è rimasta in eredità e conservo in una bacheca nel mio ufficio sotto la sua foto, come una reliquia su un piccolo altare.

I suoi “polpastrelli” gli raccontavano di un uomo non legato al potere, che non si sarebbe fatto sopraffare da quei meccanismi, da quelle dinamiche psicologiche che quasi inevitabilmente si generano nelle persone che all'improvviso arrivano a onori e responsabilità inattesi dopo essere state strappate al loro universo conosciuto, al loro ambiente naturale (magari piccoloborghese, come nel caso di Formentini, che dava l'impressione di essersi montato la testa).

A Montanelli piaceva che avessi la lettera di dimissioni sempre pronta nel cassetto, segnale del distacco dal potere fine a se stesso ma contemporaneamente dell'attaccamento alle istituzioni: me ne vado non per uno scatto di nervi o perché ho un pessimo carattere o perché sono un ciclotimico, perché piove o sono depresso... No, me ne vado perché la mia maggioranza non rispetta il patto elettorale. Questa era la ragione per cui ero sempre pronto a

usare quella lettera di dimissioni che tanto piaceva a Montanelli. Nell'ultima "stanza" da lui scritta sul tema nell'aprile del 2001, tre mesi prima della morte, mi dedicò quello che considero un epitaffio da vivo: «Quest'uomo dall'apparente remissività, persino umile, che mai alzerebbe la voce o pesterebbe il pugno sul tavolo, di una ingenuità quasi fanciullesca – ricordate quando si mise in mutande alla sfilata di Valentino? – è un duro che si spezza ma non si piega né tanto meno si impiega».

*E funziona il metodo della lettera di dimissioni nel cassetto?*

Non è certo un metodo per governare o per tenere buona una eventuale maggioranza litigiosa e riottosa. È semplicemente un modo di interpretare il proprio ruolo istituzionale. Di mettere un limite, una barriera preventiva agli inevitabili compromessi.

Anche se, in effetti, durante i quattro anni del mio primo mandato ho governato con dei consiglieri comunali che erano dei soldatini, leali e disciplinatissimi in tutto, a cominciare dalle nomine negli enti e nelle aziende municipalizzate, nomine che di solito sono gestite dai partiti e che scatenano appetiti e lotte furibondi all'interno delle maggioranze.

Io invece quelle nomine ho potuto farle con criteri rigorosamente imprenditoriali, anche con l'appoggio di Berlusconi, ci tengo a ricordarlo. E i risultati di questo metodo, di questa scelta cambiarono completamente lo scenario, permettendoci di portare rapidamente in attivo, fin dai bilanci del 1998, tutte, dico tutte le municipalizzate, per la prima volta nella storia di Milano. Durante il secondo mandato, invece, le cose sono andate un po' diversamente: il rapporto con la maggioranza non è stato sempre fluido e agevole. Ma, d'altra parte, era diverso il quadro generale, l'intera situazione politica nazionale e locale.

Insomma a Indro piaceva che io rispondessi alle istitu-

zioni e non ai partiti. E gli piaceva anche quella mia forma di candore, di ingenuità politica che può anche sembrare uno stile voluto, un vezzo o una civetteria e invece è sostanzialmente autentica, quasi naïf, nel senso che ognuno è quello che è e non riesce a fingere a lungo di essere qualcos'altro. Montanelli scrisse che, per fortuna, non ero diventato *clever*, in inglese "un dritto".

D'altra parte uno dei primi consigli che mi diede Berlusconi fu: «Cerca di essere te stesso, a costo di fare delle gaffe, perché così sei sincero, la sincerità si vede, si percepisce, e questo dà valore ed efficacia a quello che dici e a quello che fai».

*Lei ha seguito questo consiglio?*

Senza alcuna fatica, perché non sarei riuscito a mostrarmi diverso da quello che sono. In effetti, per convincere bisogna essere convinti, ma ci sono le persone che sanno mentire, magari a fin di bene e con le migliori intenzioni. Io non ne sono capace, non posso neanche provarci, anche se forse qualche volta una piccola bugia potrebbe farmi comodo. Non sono sincero per scelta ma per assoluta incapacità di mentire. E in questi termini non è necessariamente un pregio, una virtù. Soprattutto in politica.

Ma credo che Indro vedesse in questo anche un messaggio di natura, diciamo così, politica: il valore politico dell'onestà e della correttezza amministrativa, dopo lo scempio di Tangentopoli, dopo i pasticci della Lega, dopo tanti scenari conflittuali.

Guardi questo ritaglio di giornale che porto con me dal '97: è un sondaggio pubblicato nella rubrica del «Corriere», «La città domanda», alla vigilia delle elezioni che mi hanno portato a palazzo Marino. «Qual è a suo giudizio la caratteristica che deve avere il futuro sindaco?». Le risposte: «Non so»: 1%; «Esperienza in politica»: 1,1%; «Semplicità»: 1,6%; «Fascino, carisma»: 1% eccetera, salendo

dal basso verso l'alto: «Determinazione»: 7,2%; «Entusiasmo e voglia di fare»: 10%; «Serietà»: 13,4%; «Capacità manageriale»: 14,3%; «Concretezza»: 18,6%... e infine: «Onestà»: 31,8%.

Ecco perché sono stato eletto. Ed ecco perché sono stato rieletto: 317.000 voti al primo turno la prima volta (e dovetti andare al ballottaggio) e 497.000 la seconda volta, eletto però direttamente al primo turno, dopo che i milanesi mi avevano "provato" per quattro anni. Ma è anche molto interessante notare che i voti presi dalla coalizione che mi sosteneva nella seconda elezione furono solo 354.000. In altre parole, secondo i calcoli di un serio studioso dei flussi elettorali, Stefano Draghi, uomo di sinistra, grazie alla possibilità del voto disgiunto – cioè di poter votare il candidato sindaco di una coalizione e la lista di un'altra coalizione –, circa 120.000 milanesi, quasi un terzo dei miei elettori, per il voto di lista avevano scelto la sinistra.

Insomma, si trattava di un consenso in gran parte personale e di un riconoscimento per il lavoro svolto nei primi quattro anni. Proprio come diceva Montanelli.

*Ma il suo rapporto con quel grande giornalista e grande amico attraversò mai momenti di crisi? In fondo capita a tutte le amicizie.*

E capitò anche alla nostra. Un primo episodio, se non di crisi almeno di dissenso fra Montanelli e me, fu quando io, ex presidente di Federmeccanica, il più importante sindacato degli industriali, mi feci quasi sindacalista dei sindacati e degli amministratori locali per promuovere una iniziativa che puntava a portare a livelli di dignità e decenza la loro retribuzione.

All'epoca della mia prima elezione lo stipendio del sindaco di Milano, la cosiddetta indennità di carica, non consentiva neppure il rimborso delle spese: non arrivava ai

quattro milioni di lire lordi. Una retribuzione irrisoria per il capo di una holding di quarantamila dipendenti come il Comune di Milano con le municipalizzate e le partecipate. Provi a pensare quanto guadagna il presidente di una grande società con quarantamila dipendenti, per non parlare del mondo bancario.

Ebbene, quando presi questa iniziativa, Montanelli fece una “stanza” in cui in pratica mi disse: «Va bene, Albertini, sono d'accordo con te anche su questo: è assolutamente inappropriato che il sindaco di una metropoli guadagni meno di un cuoco, con tutto il rispetto per i cuochi e la loro grande professionalità. Ma ho solo un appunto da farti: mi sembra discutibile e poco elegante che tu, sindaco, prenda questa iniziativa a favore dei sindaci, della categoria alla quale ora appartieni. Una iniziativa dei cui risultati trarrai i benefici».

Io risposi che proprio per evitare di essere accusato di aver fatto tutto questo per tornaconto personale, mentre si trattava di un problema oggettivo e serio, mi impegnavo a versare in beneficenza l'aumento che avessi ottenuto nel corso di quel mandato (1997-2001). Pubblicando la mia lettera, Montanelli rispose che a questo punto non aveva più niente da obiettare. Ma mi sembrò freddo, poco convinto. Stava a vedere.

Passano gli anni, tutti naturalmente dimenticano sia le sue critiche sia la mia promessa, finalmente arriva la legge, della quale ero stato uno dei principali promotori, che in pratica raddoppia gli emolumenti degli amministratori locali. Io mantengo la promessa fatta a Indro e verso in beneficenza, come dirò dopo, questi aumenti ottenuti.

Ma ormai nessuno ricorda il senso di questo mio comportamento, neppure i miei collaboratori, ai quali avevo chiesto di prepararmi una lettera aperta a Montanelli per dare conto della promessa mantenuta, con tanto di ricevute, che naturalmente mi ero procurato anche per ottenere i relativi rimborsi fiscali.



Dunque gli scrissi: «Ti ricordi, caro Indro...?», allegando diligentemente uno specchietto con tutti i conteggi e le mie brave ricevute.

Mi rispose, come al solito sulle pagine del «Corriere», dicendo in sostanza che, finalmente, in mezzo a tanti che inventano storie, raccontano balle, si dimenticano o se la cavano con una battuta, questo Albertini è uno che mantiene la parola: «Non avevo visto male: questo è uno “antipatico”». Fra le altre cose, infatti, aveva detto diverse volte anche questo: «Ho scelto Albertini perché è antipatico», cioè uno che va contro il sentimento comune dell'approffittamento e dell'intortamento, contro il modello del “piacimento”, di quello cioè che vuol piacere a tutti i costi perché si preoccupa solo del consenso e non dell'interesse collettivo e che perciò ti dice una cosa e poi ne fa un'altra nel suo interesse.

*Posso chiederle a favore di chi andò in beneficenza quell'aumento dell'indennità di carica? Insomma, come fece a mantenere quell'impegno?*

Per raccontarlo, devo rievocare un penosissimo caso umano, una delle esperienze per me più sconvolgenti: la terribile storia di un suicida, del quale naturalmente non faccio il nome, che scelse di scrivere a me prima di mettere fine alla sua esistenza.

È un caso che racchiude un insieme di valori e di simbologie, di sentimenti ed emozioni ma anche un forte significato politico, nel senso più alto e nobile di questo termine, cioè il profondo rispetto e la fiducia che un cittadino in un momento così tragico dimostra per le istituzioni.

Questo signore, quest'uomo disperato, infatti, non mi conosceva personalmente, però ero il sindaco di Milano, della sua città, e gli avevo dato l'impressione di essere una persona corretta e onesta, della quale poteva fidarsi e alla

quale potersi rivolgere, forse anche grazie all'accreditamento ricevuto dalla dignità morale di Montanelli e altri.

Comunque, nel momento in cui decide di uccidersi, quest'uomo pensa a sua moglie e a uno sconosciuto, proiezione evidente del suo bisogno di cittadino, di individuo sociale. Si rivolge a me prima di tutto per raccontarmi, con la sincerità che si può avere in certi momenti supremi, la sua sfortunata vicenda e poi anche per raccomandarmi la sua famiglia, che restava indebitata e priva di ogni fonte di reddito.

La promessa a Indro mi permise, dunque, anche di venire incontro alle richieste estreme di un milanese disperato e che aveva mostrato di aver fiducia in me, nel suo sindaco.

*Questo, francamente, non mi sembra un caso di vera e propria crisi della sua amicizia con Montanelli. Non ci sono stati momenti più difficili?*

Il momento forse più delicato, più critico del mio rapporto con Indro fu quando, alla vigilia delle elezioni del 2001, si pose il problema dell'ingresso nella maggioranza della Lega, che durante il primo mandato era stata all'opposizione. Io volevo andare al voto senza il partito di Bossi, per poi eventualmente aggregarlo alla maggioranza. Berlusconi invece, pensando alle alleanze per le elezioni politiche, voleva fin dall'inizio la Lega nella coalizione, già per le amministrative di Milano. Per me fu una situazione molto tormentata e, dopo un lungo travaglio, scelsi di adattarmi alla linea della CdL.

A quel punto Montanelli, che contava su un mio irrigidimento, si mostrò profondamente deluso dalla mia scelta. Per farmelo sapere scrisse delle cose che mi fecero molto male.

D'altra parte Indro non mi ha mai considerato un esponente della Casa delle Libertà. Secondo lui, come scrisse

in una delle sue “stanze”, potevo essere candidato sia della destra sia della sinistra. Perché è vero – spiegò – che il nome di Albertini compare sui manifesti e sulla scheda del centrodestra, ma la dirittura morale, l’integrità, l’onestà e il rigore ne fanno un candidato buono anche per l’altra parte, quasi ecumenico. Aveva scritto di aver perfino invitato «alcuni suoi amici del centrosinistra a votare anch’essi per Albertini, in modo da rendere ancora più evidente e sicura la sua indipendenza dal gioco dei partiti».

Si aspettava dunque che “disubbidissi” a Berlusconi. Ma per me, come forse potremo vedere più avanti, le cose non stavano in quei termini di alternativa secca: sì/no. La situazione era più complicata. E penso anche che Indro lo sapesse ma che gli interessasse solo un mio gesto di ribellione e d’orgoglio. Forse anche per non contraddire l’immagine che di me aveva e aveva descritto ai suoi lettori.

D’altronde Montanelli era anche convinto che l’elettorato di centrodestra fosse vittima di una sorta di fascinazione da parte di Berlusconi sopravvalutandone enormemente le capacità e che sarebbe bastato farlo governare per guarirne: «Lasciate che gli italiani lo sperimentino al governo, quando lo avranno conosciuto, quando lo avranno visto all’opera, ne saranno immunizzati per sempre».

Come sappiamo, invece, le cose non sono andate proprio in questo modo: il fenomeno Berlusconi, se così vogliamo definirlo, è molto più complesso e un elettorato cosiddetto “moderato” esiste anche indipendentemente da questo fenomeno.

Il fatto è che il giudizio di Indro subiva molto l’influenza di vicende personali riguardanti soprattutto la storia del «Giornale». Ma delle ragioni per cui i rapporti fra Montanelli e Berlusconi, che un tempo erano ottimi e lo sono rimasti a lungo, si sono infine guastati, forse potremo parlare più avanti.

## La città interrogata

*Ma forse il punto sta proprio qui: forse questo comportamento di Montanelli a proposito delle sue scelte sulla partecipazione della Lega alla coalizione era un modo per spiegare una apparente contraddizione fra la stima che nutriva per lei, sindaco del centrodestra, e la sua ostilità per Berlusconi.*

Può darsi, ma a Montanelli piacevano molto i paradossi, amava rompere gli schemi, contraddire le regole. Tipico delle personalità anarcoidi. La sua, anzi, si poteva definire senz'altro anarchica.

Ma, per tornare a quel nostro forse unico dissenso, il caso del contestato rientro della Lega nella maggioranza si manifestò, anzi fu da me aperto pubblicamente, con l'esplicita contrarietà palesata nel mio intervento conclusivo agli "Stati generali della città di Milano" convocati nel gennaio 2001, quella grande conferenza-rassegna di bilancio dei primi quattro anni e di preparazione al secondo mandato.

Anzi, ne approfitto per aprire una breve parentesi per parlare di quell'evento che considero molto importante e significativo per descrivere la mia esperienza di sindaco di Milano.

Convocammo per la prima volta gli Stati generali della città di Milano nel 1998, dall'11 al 13 giugno, quindi quat-

tordici mesi dopo la mia prima elezione. L'intenzione dichiarata era quella di raccogliere da tutte le forze vive della città indicazioni e indirizzi per lo svolgimento del mio mandato e per il lavoro degli assessori.

Incontrai già quella prima volta resistenze da parte di qualche assessore e di alcuni miei collaboratori: temevano, comprensibilmente, una strumentalizzazione dell'evento; che si trattasse di un'occasione d'oro servita gratis all'opposizione per attaccarci. Resistenze che si manifestarono molto più forti quando proposi di convocare gli Stati generali per la seconda volta, nel 2001, alla scadenza del primo mandato.

Se nel '98 per qualcuno era una forma di "autolesionismo politico", nel 2001 ci fu chi parlò di "tafazzismo", evocando la famosa gag televisiva, allora di moda, di Aldo, Giovanni e Giacomo, quella del Tafazzi che si prende a bottigliate il basso ventre.

*E invece, se non ricordo male, non andò così, lei non fece la figura di Tafazzi.*

Non ricorda male, andò benissimo. Anche perché quella sorta di convention era stata ben preparata, preceduta da due seminari a porte chiuse di giunta e maggioranza a Luino e Chiaravalle. Soprattutto era un fatto senza precedenti, un evento straordinario che non solo incuriosì ma anche coinvolse i cittadini, interessò i mass media e spiazzò l'opposizione: sia quella istituzionale dei partiti sia quella surrettizia della stampa ostile. E fu un grande successo mediatico e politico.

Parteciparono le più autorevoli figure delle istituzioni, della politica, della cultura, della Chiesa, dell'università, dell'imprenditoria, della finanza: da Berlusconi, allora capo dell'opposizione, a Prodi, allora presidente del Consiglio, dal cardinale Martini, che aprì i lavori al Piccolo Teatro di largo Greppi, a Cesare Romiti, da Alberto Arbasino

a Vittorio Messori, da Marco Tronchetti Provera a Indro Montanelli, da Gianfranco Ravasi a Adriano De Maio, citando quasi a caso.

E poi i direttori delle principali testate giornalistiche, i sindaci di altre grandi città italiane e straniere e quelli dell'hinterland, i rappresentanti diplomatici, le associazioni più significative e tanti tanti altri.

Per la manifestazione d'apertura arrivarono oltre 6000 richieste su 900 posti disponibili. Nelle tre giornate passarono 7500 cittadini.

Fu un successo, se permette, meritato: giacché con quell'evento noi davamo un segnale chiaro della nostra diversità, del modello di amministrazione che intendevamo adottare. Coinvolgendo dunque non solo le istituzioni, le forze produttive e le grandi personalità invitate a dire la loro, ma anche i cittadini, aprendoci, esponendoci alla città.

### *E quale fu la risposta dell'opinione pubblica milanese?*

Nel suo intervento il famoso sondaggista Renato Mannheim disse letteralmente che in quel momento godevo di «una popolarità incredibile», che però aveva la controindicazione di suscitare «incredibili aspettative». Risposi che accettavo la sfida.

### *D'altra parte non poteva fare altro.*

Comunque, benché non fossero più una novità, gli Stati generali del 2001 furono un evento molto più importante e impegnativo di quelli del '98 e che godette di una straordinaria eco mediatica. Anche perché – e questo fu a mio parere l'aspetto più significativo e innovativo – fu preparato con un grande sondaggio popolare: con l'invio, ai 1.106.160 milanesi maggiorenni, di un articolato questionario. Con ventitré domande chiedevamo apertamente ai

cittadini di collaborare, dando un giudizio sul nostro lavoro. In più il questionario lasciava lo spazio per proposte, idee o critiche personali, indipendentemente dalle domande poste.

Anche per questa scelta metodologica quell'evento fu molto duramente contrastato dalla maggior parte degli assessori e dei consiglieri della maggioranza. Anzi, fu proprio questo il punto di maggiore contrasto, che mi attirò quella sarcastica accusa di "tafazzismo". Si temevano risposte puramente negative e ostili: «Risponderà solo chi non è d'accordo, chi sta pregiudizialmente all'opposizione» mi dicevano.

Diversamente dal '98, in questo caso il dissenso di alcuni miei collaboratori fu palese, spesso aspro, e rasentò la rottura. Ma alla fine anche stavolta ebbi la meglio e dimostrai con i fatti che avevo ragione a insistere. Per me era irrinunciabile stabilire un contatto anche con i cittadini che non mi avevano votato, tentare comunque un dialogo, cercare un percorso comune verso obiettivi condivisi o quanto meno che potessero essere discussi, sui quali si potesse trattare. In modo, comunque, da poter infine decidere.

Il sondaggio diede, infatti, risultati che andavano al di là di ogni aspettativa: sia per la sbalorditiva quantità delle risposte – quasi duecentomila mentre i più esperti dell'agenzia incaricata ne ipotizzavano al massimo venti-trentamila, un decimo – sia per le valutazioni molto lusinghiere, davvero oltre ogni ragionevole speranza.

Questa enorme massa di carta, che rappresentava la ben nota volontà di partecipazione alla cosa pubblica dei milanesi, anche indipendentemente dagli schieramenti politici, si materializzò agli Stati generali in un grande cubo di plexiglas di due metri di lato esposto all'ingresso come una sorta di totem delle richieste del cittadino.

Per di più arrivarono circa millecinquecento telefonate a un call center appositamente istituito e un migliaio di

e-mail: erano proposte, suggerimenti, anche critiche e lamenti, certo. Ma questa massa di risposte dimostrava soprattutto che quando si stimola, si innesca la partecipazione, i cittadini rispondono oltre ogni aspettativa e in barba a un certo abituale cinismo e qualunquismo.

*Ma cosa rispondevano, cosa chiedevano? Faccia qualche esempio.*

Tutti davano l'impressione di essere comunque molto compiaciuti e anche meravigliati per essere stati presi in considerazione dal loro sindaco, figura che a Milano è sempre stata il punto di riferimento della vita civile, anche per le questioni nazionali. Un professionista mandò una e-mail molto articolata e con parecchi spunti critici ma esordì ringraziando per il questionario e aggiunse: «Per la prima volta mi sento un cittadino milanese». In tanti hanno spiegato di aver voluto rispondere subito a quella che consideravano una iniziativa inedita – e lo era davvero – e molto gratificante ed enfatizzavano il metodo della comunicazione fra cittadini e sindaco, anche perché quest'ultimo accettava il rischio della critica. Ma costoro, a ben vedere, plaudivano all'aspetto più demagogico e meno funzionale dell'operazione.

E poi, prendendo a caso dal mucchio: il signor Claudio M. ringrazia «per la disponibilità ad accogliere quesiti del comune cittadino». Il signor Angelo A.: «Voglio confidare, caro sindaco, che, benché mia moglie e io siamo tendenzialmente di sinistra, voteremo per lei alle prossime elezioni, perché quello che conta sono i fatti e le persone, non le bandiere». Federico P.: «È un buon modo per far sentire le istituzioni vicine al cittadino». Andrea S.: «Lei ha dimostrato di essere un buon amministratore e non un bravo politico... se me lo concede, stiamo costruendo insieme qualcosa di grande e bello. Sono fiero d'essere milanese». Marco V.: «Per la prima volta sono fiducioso nel fu-



turo di Milano». Patrizia R.: «Le scrivo d'impulso per ringraziarla di aver ridato dignità a ciò che è pubblico... Lei è uno di noi». Rosanna C.: «Molte cose in città, grazie a lei, sono migliorate» eccetera.

*Ma non vorrà raccontarmi che ha ricevuto solo messaggi di consenso. Qualcuno avrà pur approfittato dell'occasione per manifestare dissenso.*

Naturalmente. Ma, le assicuro: una netta minoranza. Forse perché per molti era prevalente il valore positivo dell'iniziativa, della decisione di interpellarli.

D'altra parte, anche le risposte al questionario, risposte a quesiti di merito, erano largamente favorevoli al lavoro compiuto durante il mio primo mandato. Cito, a titolo di esempio, solo le risposte alla prima domanda, quella di carattere più generale e che in un certo senso riassume tutte le altre: «Rispetto a quattro anni fa, secondo lei, in generale, la città di Milano è...». Migliorata: 69,1%. Peggiorata: 13,3%. Rimasta uguale: 17,6%. Le altre risposte erano tutte sostanzialmente coerenti con queste. Un giudizio che definire lusinghiero comporterebbe l'accusa di ipocrisia per falsa modestia.

Con questa iniziativa, dunque, coinvolgevamo direttamente tutti i cittadini nella valutazione della nostra attività amministrativa e dello stato della città. A essi chiedevamo di manifestare ciò che pensavano di Milano e di farlo in modo articolato: non solo con una crocetta sul "sì" o sul "no", ma lasciavamo anche lo spazio per considerazioni personali del tutto libere. Possibilità che tutti utilizzarono abbondantemente, andando addirittura a scrivere fuori dai margini, sui bordi dei fogli, in ogni spazio disponibile.

Con quell'iniziativa dicevamo apertamente e concretamente che la nostra non è la politica degli apparati, delle lobby, dei salotti, dei gruppi d'interesse e delle consorte-

rie, ma la politica dei cittadini. E non in senso vanamente retorico ma in termini concreti, rivolgendo loro delle domande precise e tenendo conto delle risposte. Era un modo per chiedere giudizi sul nostro lavoro ma anche per impegnarci pubblicamente su obiettivi e programmi.

Avevamo scelto una forma, un modello il più possibile trasparente e visibile per realizzare una politica dei cittadini.

## La Lega e io

*Siamo arrivati a questo parlando del suo rapporto con Montanelli messo in crisi dall'ingresso della Lega nella maggioranza di palazzo Marino.*

Come dicevo, mentre il sistema di alleanze predisposto da Berlusconi in vista delle elezioni politiche del 2001 prevedeva un'intesa con Bossi, io invece insistevo nel sostenere di voler andare alle elezioni senza la Lega, lasciandola fuori della maggioranza salvo poi, eventualmente, cooptarla dopo il voto, inserendola nella giunta e aggregandola alla maggioranza consigliare comunque costituita senza il Carroccio.

*È evidente che il suo obiettivo era di non dipendere dai voti della Lega per non essere continuamente ricattabile.*

Proprio così. Infatti ecco cosa dissi, fra l'altro, nel mio intervento conclusivo agli Stati generali del 2001, rivolgendomi direttamente e pubblicamente a Berlusconi, presente alla chiusura dei lavori: «C'è infine una considerazione che devo fare, per coerenza con quanto dissi quattro anni fa agli elettori. Con spirito di servizio chiesi il voto dei milanesi per realizzare un programma. Oggi una mia eventuale ricandidatura non potrebbe che ripartire da quello

stesso programma, da dove lo lasciamo ora, per riprenderlo e portarlo a conclusione in un tempo definito e sufficiente.

«Ecco perché» concludevo «ritengo che, se deve essere questo sindaco a chiedere nuovamente la fiducia degli elettori, deve essere anche la stessa maggioranza a sostenerlo. L'apporto della Lega, ne sono assolutamente convinto, potrà essere un elemento di grande positività e rafforzamento.

«Non solo lo auspico, ma lavorerò anche al pieno e convinto raggiungimento di questo obiettivo. Ma questo potrà avvenire meglio e più concretamente dopo il voto, con il coinvolgimento diretto nella giunta di tutte le forze politiche che si ritroveranno a condividere il programma per il buon governo dei prossimi cinque anni.»

Chiaro, no? A Milano, osservavo, abbiamo vinto nel '97 come Polo e abbiamo governato – credo bene, stando anche ai risultati del sondaggio – come Polo, senza la Lega. Adesso la politica si è mossa, le cose cambiano per la maggioranza di governo, la Lega a livello nazionale si è riavvicinata a Berlusconi, dal Polo si passa alla Casa delle Libertà. Benissimo. Noi però, a Milano, proseguiamo col nostro programma e con la maggioranza che lo ha portato avanti fino ad ora. Eventualmente la Lega potrà aggregarsi dopo le elezioni. Non la rifiutiamo, non la respingiamo, ma se fino a oggi è stata contro questo progetto, adesso non ha senso che si presenti con noi agli elettori. Potrà aderire dopo, ma spontaneamente e senza condizioni, al nostro progetto. Sottinteso: vogliamo essere in grado di poter fare a meno dei loro voti.

Questa mia posizione, espressa pubblicamente in un'occasione tanto importante come gli Stati generali e alla presenza di Berlusconi, provocò naturalmente un fortissimo scontro, feroci polemiche, scambi di accuse, rischi di rotture, grazie anche a molti giornalisti che spargevano a piene mani sale e aceto sulle ferite.

L'obiettivo dei "guardiani delle porte" del «Corriere della Sera» e di altre testate...

### *I "guardiani delle porte"?*

Ma sì, i giornalisti, i detentori del quarto potere, quelli che vigilano e controllano gli accessi all'informazione e distinguono ciò che si deve sapere da ciò che non si deve sapere e come.

A volte d'accordo con i loro editori, a volte autonomamente, in base a discriminazioni e pregiudizi di carattere ideologico e politico o alle dinamiche sindacali interne alle redazioni. I "guardiani delle porte", appunto.

Il caso del «Corriere della Sera», poi, è particolare, paradigmatico e, in un certo senso, estremo, giacché approfittando della reputazione tradizionale di giornale "anglosassone", di compunto e paludato portavoce della borghesia illuminata lombarda, riesce a far passare e a insinuare proprio in questi ambienti decisivi contenuti e messaggi che in realtà sono estranei se non addirittura ostili alle tradizioni e ai valori di quel ceto.

Quei "guardiani delle porte", dunque, mi avevano apertamente appoggiato durante il primo mandato forse anche perché oggettivamente mi riconoscevano qualche merito e di certo grazie alla forte influenza morale di Montanelli.

Ma soprattutto perché volevano utilizzarmi come elemento di rottura, come grimaldello all'interno del Polo: «Questo Albertini è amico di Borrelli, sta con i giudici, perciò possiamo usarlo contro Berlusconi. Dà addosso a De Carolis che è della stessa squadra; decide le nomine nei vari enti con la massima autonomia, quindi facendosi dei nemici nei partiti della sua maggioranza, eccetera: usato bene può creare dei problemi al centrodestra».

Per loro, insomma, ero una specie di elemento divaricante del centrodestra: molti pensavano (e scrivevano), ad

esempio, che per il rinnovo del mio mandato avrei potuto organizzare una specie di lista civica fuori dal Polo. Insomma, per certi «rivoluzionari di professione» – secondo la definizione leninista e gramsciana – delle redazioni milanesi, potevo essere un loro strumento inconsapevole, «oggettivamente alleato» come si direbbe con linguaggio togliattiano, un «utile idiota» che non si rendeva conto del casino che sta combinando.

“Noi” pensavano “lo gonfiamo proprio per farlo crescere in modo che lui vada avanti su questa strada finché, come la rana della favola, a forza di gonfiarsi scoppia, ma con una tale violenza, con un tale fragore da creare ai suoi amici il maggior danno possibile.”

Lo stesso Montanelli mi avvertiva: «Ti terranno su finché farai loro comodo, quando non servirai più ti moleranno e ti lasceranno andare». Ma forse Indro si riferiva anche a certi “amici” del centrodestra.

*Ma parlavamo del suo proposito nel 2001 di andare senza la Lega anche alle elezioni per il secondo mandato.*

Infatti in quell'occasione fu evidente come le mie posizioni venissero utilizzate dai “guardiani delle porte” per creare problemi alla coalizione.

Ricordo un articolo di Francesco Merlo, il 22 gennaio, addirittura sulla prima pagina del «Corriere della Sera», dal titolo *Il sindaco che non Lega*, dove si facevano le lodi della mia autonomia, della mia lungimiranza, della mia lucidità politica perché capivo che una città cosmopolita e moderna come Milano non poteva abbassarsi al livello localistico di Clusone o di Comerio, della Bergamasca o del Varesotto.

Insomma, un appoggio strumentale e francamente fuorviante che avrebbe potuto crearmi anche dell'imbarazzo se non avessi avuto la coscienza a posto.

In quella situazione, in quel clima, dunque, maturò la

più grave crisi nei miei rapporti con Montanelli, che pure aveva partecipato attivamente e personalmente agli Stati generali con un discorso generosissimo, affettuoso e perfino lusinghiero nei miei confronti. Un discorso nel quale, per marcare una mia presunta “anomalia”, addirittura mi invitava a praticare, se necessario, la disobbedienza civile, a fare come Gandhi. «Tanto più» aggiunse col solito spiritaccio toscano «che gli assomigli anche.»

Ma quando alla fine, dovendo tener conto delle condizioni politiche generali e della mia lealtà verso Berlusconi, feci l'accordo con lui e con Bossi, come dirò dopo, Indro scrisse una delle sue “stanze” dal contenuto e dal tono durissimi, in cui praticamente mi rinfacciava di essermi adeguato e allineato: di essermi insomma comportato da politicante, e mi invitava a dimettermi.

*Ecco, dunque, la crisi.*

Sì, per me dolorosissima. Ma non replicai. Non ce la facevo proprio a polemizzare con Indro. D'altra parte, prima che lui scrivesse quel terribile articolo, gli avevo telefonato per spiegargli il senso dell'accordo con Bossi e Berlusconi, ma lui mi aveva risposto con evidente freddezza, col tono di chi si sentiva profondamente deluso e perfino tradito. Ero preparato al colpo, dunque.

Arrivò però al «Corriere» una lettera di Stefano Parisi, che era stato direttore generale del Comune di Milano per gran parte del mio primo mandato e poi era stato chiamato da Antonio D'Amato, allora presidente della Confindustria, a fare il direttore generale di quella organizzazione, dunque ormai estraneo alle vicende di palazzo Marino.

Una bella lettera, quella di Parisi, in cui sostanzialmente raccontava quale era stata la sua esperienza di governo con noi in quanto a correttezza, modernità e coerenza, ma anche a raziocinio e realismo. Spiegava che non eravamo degli spaccamontagne moralisti e idealisti ma gente

concreta, determinata e lucida che voleva fare le cose per bene, certo mettendosi sempre completamente in gioco, a cominciare dalla permanenza sulle nostre poltrone.

Il grande Indro stavolta replicò con quella che, francamente, mi sembrò una mezza capriola: dando l'impressione di essere incorso, in questa vicenda, in qualche distorsione, frutto forse di malintesi o di qualche consiglio fraudolento dei soliti "guardiani delle porte" (ipotesi che a me sembra la più probabile). Forse per un eccesso di quell'anticonformismo proprio del suo carattere da bastiancontrario o semplicemente perché non vedeva l'ora di potersi sganciare da un rapporto che, certo, restava sempre di amicizia e di stima, ma che forse cominciava a dargli qualche disagio politico, soprattutto a causa della sua ostilità verso Berlusconi.

*E lei come fece a recuperare il rapporto con Montanelli, a cui molto teneva e che tanto, ammettiamolo, le era utile, e con quella fascia di lettori-elettori esigenti e intransigenti che egli rappresentava?*

Con il "Patto con i milanesi", cioè quel mio programma di governo di cui gli mandai copia con le firme di Bossi e Berlusconi e relativa documentazione. Dunque sia il leader della coalizione sia il capo della Lega accettavano e sottoscrivevano il mio programma, indipendentemente dalle alleanze.

A quel punto come poteva ancora Montanelli sostenere che io avevo disatteso a quella linea di rigore calvinista e di coerenza intransigente? Come poteva ancora sospettare che anch'io scendessi a compromessi, facessi alleanze "contro natura" con chi non la pensava come me solo per ragioni strumentali, che sacrificassi i miei principi nella lotta per il potere, che facessi prevalere l'appartenenza politica? Niente di tutto questo.

La genesi di quel documento, comunque, fu molto tor-



mentata. Prima di ottenere le firme in calce al Patto con i milanesi io di fatto non ero più candidato. Mi negavo a Berlusconi che continuava a cercarmi. Gli ho scritto delle lettere, per spiegare questo mio atteggiamento – francamente, lo ammetto, al limite della scortesia –, confermandogli diverse volte che avrei mollato tutto se entro una certa data non mi fosse arrivata la firma di Bossi, soprattutto la sua, perché la firma, l'accettazione di Berlusconi la davo per scontata.

La chiesi in seguito ai singoli candidati consiglieri comunali di tutti i partiti.

Tutto di quel Patto, comunque, era in piena regola, perfino la formalizzazione davanti a un notaio, con le firme autenticate dei consiglieri.

Di fronte a questa conclusione Montanelli non poteva fare altro che tornare finalmente a confermarmi la sua fiducia. Ne fui felice, entusiasta.

*Quindi il suo Patto con i milanesi viene prima, almeno cronologicamente, del Contratto con gli italiani con cui Berlusconi vincerà poco dopo le elezioni. Che sia stato lei a dargli l'idea?*

Non lo so. Considero Berlusconi il più geniale comunicatore del nostro tempo, ma mi piace pensare di essere stato io a suggerirgli l'idea di sottoscrivere un patto con gli elettori. Un'idea che, comunque, deve averlo impressionato, visto che poi l'ha fatta sua, firmando il suo Contratto con gli italiani.

## Fra Indro e Silvio

*Ma lei, che tanto teneva all'amicizia di Montanelli, come ha risolto il noto problema dei rapporti del giornalista con Berlusconi e con «il Giornale»? Lo scontro, la polemica pubblica, l'abbandono da parte del direttore-fondatore della sua amata creatura, la fondazione e la breve vita della «Voce», ferocemente antiberlusconiana... Lei non era in imbarazzo per questo, dati i suoi rapporti con l'uno e con l'altro?*

Berlusconi mi ha fatto leggere il verbale stenografico dell'assemblea della redazione alla quale lui venne invitato – infatti non è vero, come si disse, che si presentò di sua iniziativa. Come non è vero che avesse in qualche modo “ricattato” Montanelli minacciando, se Indro non lo avesse appoggiato nella sua avventura politica, di negargli gli investimenti per l'ammodernamento tecnologico del giornale, per il rinnovo della stampa, per la ristrutturazione degli ambienti eccetera.

Ebbene, da quei verbali non risulta nulla di tutto questo, anzi traspare un grande rispetto per il “gigantesco Indro” che Berlusconi considerava un «secondo padre»: sono le sue parole.

*D'altra parte a me risulta che sia stato Montanelli stesso a opporsi all'ammodernamento tecnologico del suo giornale. E mi*

*risulta anche che pensasse almeno dal 1990 di fondare un nuovo quotidiano. Nel '91 aveva avviato una serie di riunioni riservate con i più fidati dei suoi redattori, compresi alcuni del comitato di redazione (organismo sindacale dei giornalisti), e aveva anche cominciato a fare con molta discrezione qualche offerta all'esterno. Lo so perché ne arrivò una anche a me.*

Io invece ignoravo questo aspetto della vicenda. E perché Montanelli progettava la nascita di un altro quotidiano?

*Il fatto è che Montanelli vedeva benissimo che il suo «Giornale» vendeva sempre meno, aveva i suoi fedelissimi lettori, affezionati personalmente a lui, che compravano il quotidiano solo per leggere il suo fondo, ma non conquistava alcun nuovo lettore. Fra i giornalisti milanesi correva la battuta feroce per spiegare questo stato di cose: si diceva che il calo delle vendite del «Giornale» avvenisse «per cause naturali», cioè per la progressiva estinzione dei lettori, tutti piuttosto avanti negli anni.*

*Montanelli sapeva anche che la situazione finanziaria era a rischio. Forse, dunque, voleva uscirne con una buona e prestigiosa ragione prima del disastro, per non perdere la faccia e la direzione. Forse cercava un nobile pretesto, insomma.*

Io ricordo che una redattrice in ottimi rapporti personali con Montanelli, conoscendo la mia devozione al “maestro”, mi mandò la documentazione relativa alla causa che i redattori che con lei avevano lasciato «il Giornale» per seguire il loro direttore stavano intentando all'editore.

L'obiettivo era l'indennità di licenziamento per giusta causa che il contratto giornalistico prevede quando la testata cambia completamente linea politica. Si preparavano alla breve avventura della «Voce», un quotidiano violentemente ostile al primo governo Berlusconi, quello del 1994, ma che avrebbe avuto poche settimane di vita.

L'assunto della loro posizione era: Berlusconi entra in politica per difendere i propri interessi e Montanelli abbandona «il Giornale» perché non condivide questa scelta e teme che la sua creatura diventi strumento della vicenda politica dell'editore perdendo la propria indipendenza.

Oggi ho l'impressione, a questo proposito, che la crisi dei miei rapporti con Montanelli (la «Voce» aveva già chiuso e Indro era tornato al "suo" «Corriere») in occasione dell'allargamento della maggioranza di centrodestra alla Lega, come voleva Berlusconi, sia stata in qualche modo innescata e alimentata da alcuni suoi collaboratori da lui particolarmente ascoltati. Da quanti, per ragioni affettive e di stima prodotte da una lunga consuetudine, avevano udienza presso di lui, alcuni di quelli che lo avrebbero seguito alla «Voce».

Indro non era certo uomo facilmente influenzabile ma, come tutte le persone molto intelligenti, ascoltava coloro dei quali si fidava. D'altra parte la sua completa autonomia intellettuale poi l'ha dimostrata quando, dopo che avevamo sottoscritto il Patto con i milanesi, ha riconosciuto: «Ecco, questo Albertini non è un politico come tutti gli altri», non si è adeguato al "politichese", per cui si inventano delle situazioni di consenso o di conflitto, si litiga e si appare antinomici ma poi alla fine per il potere, per le opportunità delle scelte di campo, ci si mette d'accordo.

Infatti il Patto firmato da Bossi era un impegno talmente rigoroso e forte che giustificava la scelta di accettare come alleati anche delle persone che avevano forse dimostrato in passato di essere infide. Quella firma consentiva di dare loro credito fino a prova contraria. Tanto è vero, come abbiamo già accennato, che poi Berlusconi fece il famoso Contratto con gli italiani, firmato addirittura in televisione, durante una indimenticabile trasmissione di "Porta a porta", il programma di Bruno Vespa, davanti a milioni di telespettatori, impegnando la stessa maggioranza.

*Merito suo, ammesso che di un merito si tratti?*

Non dico questo, ma è importante, infatti, ricordare che il primo “patto” o “contratto” con gli elettori Berlusconi lo fece con i milanesi, i quali, oltretutto, dovevano eleggere anche lui, giacché pure quella volta era candidato capolista al consiglio comunale. E mi permetta anche di ricordare che lo fece in seguito a quelle mie pressioni e alle mie dure posizioni assunte in tale vicenda, come dimostra anche la corrispondenza intercorsa in quei giorni fra me e Berlusconi. Insomma, lo fece su mia “istigazione”.

Volevo arrivare a dire che forse Indro vide in quella vicenda una mia pervicace coerenza, manifestata con la volontà e forse perfino con l’azzardo di oppormi al potere massimo, all’uomo che in un certo senso mi aveva inventato come sindaco di Milano, col quale ero sempre stato molto leale. Ma tanto coerente da essere pronto ad abbandonare la poltrona di palazzo Marino. E questa coerenza estrema alla fine Montanelli riconobbe. E credo anche volentieri.

D’altra parte questo mio comportamento, testardo e realistico insieme, altro non era che una manifestazione, un aspetto dell’imprenditorialità al governo, che Berlusconi stesso mi chiedeva di applicare, nel senso di privilegiare i programmi, il fare, sulle formule e le alchimie partitiche.

È l’opposto della situazione nella quale noi, votati dagli elettori, una volta che siamo e-letti – da *ex-ligo*, cioè “raccolti”, “chiamati fuori” – pensiamo di poter inventare una realtà che non esiste, di poter ingannare i nostri concittadini, di essere così bravi e così furbi da far credere loro di essere coerenti al nostro programma ma evitando il percorso faticoso e spesso accidentato dei molti dissensi circoscritti e diffusi che si incontrano quando si deve decidere.

Il governo della cosa pubblica comporta delle scelte, e si tratta sempre di scelte che inevitabilmente producono perdite, rinunce e dolori: anche de-cidere viene da un verbo latino che significa “tagliare”, “separare”, quindi produrre

sangue e dolore. Tenere insieme tutte le istanze e gli interessi senza scegliere, senza decidere, è una “non azione”.

La mediazione è una “media-azione”, un’azione di mezzo: né di qua né di là, la metà dell’azione che serve.

Un motore, per essere efficiente, deve produrre movimento. Ma ha degli attriti e diventa inefficiente quando gli attriti assorbono la maggior parte dell’energia necessaria al moto. Certo, fino a un determinato punto si può e talvolta si deve accettare l’attrito perché è nell’ordine delle cose, dipende dalle leggi della fisica (e anche della politica). Ma c’è un momento in cui, assorbendo gli attriti gran parte dell’energia prodotta, il motore si surriscalda e infine si rompe: non si può farlo girare solo per vincere gli attriti senza produrre movimento. Così nel governo della cosa pubblica non si possono spendere tutte le energie per controllare i contrasti, le contraddizioni, gli attriti senza produrre risultati concreti, utili per i cittadini. E questo ricade sotto la responsabilità di chi governa.

*Ma gli attriti, i contrasti sono nella natura delle cose: sia nella meccanica sia nella politica. Non sia estremista, calvinista...*

Non sono affatto un estremista. So benissimo che una certa quantità di attriti e di contrasti sono inevitabili. Ma è un problema di quantità. Si può arrivare a un punto limite, da definire volta per volta, caso per caso: accettare gli attriti fino a quel punto e infine sottrarsi. Sono scelte che bisogna fare coniugando buon senso e coerenza.

La scelta di vivere la mia esperienza politica con la lettera di dimissioni sempre pronta nel cassetto è un’idea che mi era stata suggerita anche da Indro e comunque condivisa con lui che mi ripeteva: «Lei non è legato alla sedia perché non ci si voleva sedere e non ci sta comodo; comunque, visto che è qui, se vuol fare qualcosa di utile si metta in gioco». E io mi sono messo in gioco, mi sono

sempre considerato pronto a lasciare, in qualsiasi momento.

E a questo proposito mi piace sempre raccontare la storiella della rana, perché mi ci riconosco e spesso mi sono domandato a quale temperatura dell'acqua mi trovavo, oppure, tornando all'immagine del motore, se l'attrito non stesse ormai assorbendo tutta l'energia; fino a quando ero nella fase della ragionevolezza e del buon senso, fino a quando è utile investire per ridurre l'attrito e da quando preoccuparsi perché l'attrito ormai blocca il movimento e quindi vale la pena di fermare il motore per cambiarlo – tirando fuori la lettera dal cassetto – anziché continuare a dare olio agli ingranaggi o a stringere le pulegge allentate.

*Cos'è questa storia della rana?*

Se si butta una rana in una pentola di acqua bollente, l'animale salta immediatamente fuori e si salva. Ma pare che, se si mette la povera bestiola in una pentola di acqua fredda sotto la quale si accende un piccolo fuoco, l'animale dapprima non percepisce il lento e graduale riscaldamento dell'acqua. Poi, quando comincia ad avvertirlo, lo trova inizialmente piacevole e resta lì, certa che tornerà fredda come prima, essendo quella, per lei, la condizione naturale e dunque aspetta, finché il calore comincia a provocarle fastidio ma anche torpore.

Lei, ormai confusa e indebolita, confida nel ritorno al fresco; ma la temperatura sale e arriva lo stordimento, quindi il dolore, ma ormai non ha più la forza di saltare fuori dalla pentola. Ha già capito che la povera rana muore bollita. Ecco, qualcosa del genere accade nella politica quando si accetta il criterio del continuo compromesso, giorno dopo giorno, inizialmente piacevole come il primo tepore dell'acqua per la rana, giacché assomiglia al successo, dà la sensazione di risolvere i problemi ed evita di farsi troppi nemici...

*Finché non si rimane bolliti.*

Bolliti, appunto. È quello che spesso accade nelle fasi terminali di un mandato politico o amministrativo, quando – come diceva Freud a proposito delle fasi regressive – tutti ci ritiriammo nei territori che più conosciamo e meglio controlliamo. Dunque si torna nel proprio «particolare», pensando solo alle proprie sorti politiche, raschiando il barile del consenso in tutti i modi, quindi dando ascolto e rappresentanza a richieste, proteste e pretese di singoli e gruppi anche contro atti della propria stessa azione politica e amministrativa. Si tratta di dissenso potenzialmente trasformabile in consenso e si tenta di appropriarsene, ma per rafforzarlo.

Se questo comportamento viene generalizzato e iterato, è chiaro che alla fine il governo non governa più, ed è quello, ad esempio, che rischiava di accadere in certi momenti del mio secondo mandato. Ho chiesto al governo i poteri di commissario straordinario per l'emergenza mobilità e ambientale proprio perché in una situazione così complessa e conflittuale si è dimostrata nei fatti ingovernabile.

È la situazione tipica nella quale tutti sono allenatori della nazionale, cioè esperti di traffico. Tutti vogliono l'automobile parcheggiata, possibilmente gratis, davanti a casa, ma si ribellano se si abbatte un albero per costruire i parcheggi sotterranei. Tutti vogliono anche la possibilità di parcheggiare gratis davanti al negozio se vanno a fare acquisti o davanti all'ufficio quando vanno al lavoro. Ciascuno escludendo, naturalmente, le automobili di tutti gli altri, considerati sempre invasori intrusi fastidiosi ingombranti e illegittimi.

*Già, tutti vogliono circolare e parcheggiare liberamente, gli altri danno fastidio e vengono guardati con ostilità, «ma perché questi sono per strada e tolgono spazio a me?».*

È la sindrome del tassista, che vorrebbe le strade, anzi l'intera città solo per sé, per poter circolare senza traffico: tutti



tassisti, ciascuno della propria automobile. In queste condizioni, dunque, ho chiesto e ottenuto i poteri commissariali. Insomma, mi sono procurato quasi una settoriale dittatura elettiva: mezzo milione di voti e i poteri straordinari per due ambiti così importanti come la viabilità e l'ambiente.

Nei momenti in cui si teme una riduzione di consensi, queste proteste non latenti, non diffuse ma acute, ciascuna di piccola entità, sommate insieme nel politico di professione creano, tuttavia, panico e immobilismo. Soprattutto se enfatizzate dai media, lo strumento a cui più fanno riferimento tutti i politici di mestiere. Non è un caso o un vezzo se girano con quelle enormi "mazzette", quei grandi pacchi di giornali sotto il braccio. Purtroppo non hanno il tempo di guardare tutte le emittenti televisive, che richiederebbero un'attenzione esclusiva, e comunque non possono portare un televisore sotto il braccio, altrimenti lo farebbero.

Così vivono sempre in una situazione di *interna corporis*, cioè "siamo fra di noi", politici e giornalisti, chi è raccontato e chi racconta, chi dichiara e chi riferisce, chi risponde e chi commenta, chi insinua e chi smentisce: «Hai letto la mia intervista?» «Ho letto quelle tue dichiarazioni» «Come ti è sembrato il mio articolo?» eccetera... Tutto fra di loro, poche migliaia di persone, pro o contro questo o quello, non ha molta importanza.

Comunque, è chiaro che bisogna ascoltare tutti e impegnarsi ad accontentare tutti: può essere utile, serve a scaricare la tensione delle aspettative, ma è impossibile. Siamo nella fase in cui la rana pensa che l'acqua possa tornare a essere fredda, anche perché con tutte le informazioni raccolte dando ascolto a tutti spesso ci si illude che l'azione politico-amministrativa possa essere ragionevolmente corretta.

Ma non è vero, non sempre, almeno. Giacché è evidente che diecimila ignoranti non fanno una conoscenza e che la somma di interessi personali non fa l'interesse generale.

Vi sono situazioni in cui sappiamo di dover cambiare certe nostre legittime ma dannose abitudini, smettere di fumare o metterci a dieta: soffriamo nel farlo ma ci rassegniamo per un superiore e alla fine più vantaggioso risultato. Oppure, se preferisce, è un investimento: mi privo di qualcosa oggi per avere di più domani. Così credo che converrebbe ragionare al buon politico, anche di professione: rinuncio a un presunto microconsenso oggi per il successo, il bene di tutti domani.

E invece, in alcune fasi – definiamole di “fine mandato” –, si scatenano queste fibrillazioni per cui tutte le componenti politiche prestano ogni attenzione e danno il massimo credito al loro elettorato, anzi al loro singolo elettore, magari solo presunto, si mostrano sensibili anche al singolo caso, forse irrilevante ma che può scatenare una forte tensione. È ovvio che questo finisce per disgregare l'intero sistema.

Tornando per un attimo alla regressione, per spiegare questo tipo di nevrosi Freud fa l'esempio dell'Impero romano che si espande fino alla Bretagna, alla Mesopotamia, al Mar Nero, all'Atlantico. Poi comincia la pressione dei barbari (nel caso dell'individuo un evento traumatico, una grave frustrazione, un divorzio o il licenziamento o la perdita di un figlio). Sotto la pressione dei barbari l'esercito romano, cioè la psiche dell'individuo, arretra di volta in volta per guadagnare posizioni più sicure, fino a che l'Impero non si dissolve e Roma si riduce alle sue origini geografiche, piegata su se stessa senza la grande spinta vitale che l'ha fatta grande. Così l'uomo torna bambino fino al caso limite, psicotico, di rinchiudersi nell'utero materno, restando tutto il giorno a letto in posizione fetale.

Ecco, in queste fasi di fibrillazione da “fine mandato” il comportamento regressivo spinge verso le origini, ma non le origini del programma e del progetto politico, dell'entusiasmo e della spinta creativa iniziale. No, riporta a quella fioca scintilla di consenso originario che viene ricercata

72 *Nella stanza del sindaco*

per accumularla ad altre, come se fosse una risorsa neutrale e gratuita. Mentre non lo è, perché un eccesso di attenzione alla protesta diversificata anche dei propri elettori ottiene l'effetto di non realizzare il programma per il quale si è eletti e quindi porta alla punizione definitiva e totale da parte degli elettori.

*Si riferisce alle risse interne della coalizione di maggioranza, anche della sua maggioranza?*

La litigiosità delle formazioni di governo è deprecabile, inammissibile ma forse inevitabile. Tuttavia deve risolversi all'interno. E non perché i panni sporchi si debbano necessariamente lavare in famiglia, ma perché il contrasto non deve essere strumentalizzato, portato all'esterno per guadagnare consensi. Resi pubblici, i contrasti si acuiscono – anche per l'azione di terzi che hanno interesse a farlo – e non si risolvono.

Il capo, cioè la leadership in qualsiasi sua forma e manifestazione, anche nella specie di maggioranza di governo, deve dare un'idea di solidità, di compattezza e di sicurezza.

È l'opposizione che può e deve attaccare da tutte le parti e con tutti gli argomenti, anche contraddittori e perfino incoerenti e, se necessario, anche dividendosi al suo interno. In una democrazia l'opposizione ha questo privilegio – perché di un privilegio si tratta, nel senso di una posizione più comoda –, mentre chi governa ha principalmente il dovere di realizzare il proprio programma, mantenere gli impegni, raggiungere gli obiettivi prefissati. E per questo la compattezza è indispensabile.

## Da Martini a Giuliani

*Siamo arrivati a questo sempre partendo dalla sua amicizia con Montanelli. Ma lei ha avuto altri grandi amici. Anzi, altri amici grandi. E spesso con un carattere non facile. Parliamo, ad esempio, del suo rapporto col cardinale Carlo Maria Martini.*

All'arcivescovo di Milano mi sono accostato con lo spirito dell'allievo dei gesuiti di fronte al maestro.

*Già, lei ha studiato nella più illustre scuola cattolica milanese e italiana, gestita dai gesuiti, il famoso Leone XIII, l'istituto che gli ex allievi, riuniti in una influente associazione, e i milanesi in generale chiamano familiarmente «il Leone»: una delle fucine più prestigiose della classe dirigente ambrosiana.*

È vero, ho studiato per dodici anni al Leone. La Compagnia di Gesù ha sempre dedicato un'attenzione particolare all'educazione dei più giovani: «Datemi i primi sette anni di vita e tenetevi tutto il resto» è il motto che viene loro attribuito da altri ma che, al di là di un certo cinismo che lo caratterizza, effettivamente corrisponde alla loro filosofia educativa. Essi sanno benissimo, infatti, che la forza del loro orientamento formativo è tale che, impartito nei primi anni, può segnare una persona per tutta la vita.

Ma torniamo a Martini. «Eminenza,» gli dissi nel nostro primo incontro, quando, appena eletto sindaco di Milano, andai a rendere omaggio all'arcivescovo della più grande diocesi del mondo «io sono sinceramente sconcertato di trovarmi davanti a lei per effetto di questa mia nuova e inattesa responsabilità.»

Gli parlai subito – a pochi giorni, anzi a poche ore dal mio insediamento a palazzo Marino – delle mie perplessità, delle mie ansie e dei miei dubbi legati al difficile rapporto fra le mie convinzioni etiche personali e le nuove responsabilità politiche.

Lui, invece, proprio grazie all'*imprinting* del gesuita, analogamente a com'è avvenuto con Montanelli per il suo *imprinting* da grande giornalista, invece di prendere le distanze, di allontanarsi per effetto di quella sua autorevolezza ieratica – che esiste, certo, ma meno di quanto appaia da lontano –, con una sensibilità penetrante e molto affettuosa e condividente mi ha associato a sé proprio in questo argomento, in questo mio emergente e inatteso problema etico personale che gli sottoponevo.

Mi rispose citando a memoria e in latino una frase tratta dal *De civitate Dei* di sant'Agostino: fortunatamente, poi, fu tanto cortese da tradurla in italiano. Mi spiegò che quel passo gli era stato d'aiuto in certi momenti in cui si chiedeva che senso avesse l'essere stato strappato ai suoi studi, al silenzio della meditazione, al lavoro di uomo di scienza impegnato nell'ermeneutica della Bibbia e catapultato in una condizione basata tutta sulle relazioni e sulla responsabilità pubblica, che avrebbe dovuto assolvere per ben ventidue anni. Quelle parole, disse, gli avevano mostrato questa sua dimensione come un dovere di carità.

Qualche giorno dopo – come le racconterò più avanti – mi fece avere, con una cordialissima lettera in cui mi ringraziava per la mia visita, il testo esatto, in latino e in italiano, che si era procurato appena rientrato in arcivesco-

vado, «con l'augurio che questa frase di sant'Agostino le possa essere d'aiuto nella sua quotidiana fatica».

*E fu d'aiuto anche a lei?*

Moltissimo. D'altra parte, giudichi lei stesso. Ecco il passo citato dal cardinale Martini: «L'amore della verità richiede un santo raccoglimento, / l'esigenza dell'amore intraprende un giusto lavoro. / Se nessuno impone questo peso, / ci si deve applicare all'intelligenza e alla contemplazione della verità. / Se poi viene imposto, / bisogna accettarlo come lo esige il dovere della carità. / Ma neppure allora si deve abbandonare completamente il godimento della verità, / affinché non venga strappata quella soavità, / né opprima questa necessità».

Ne ricavai un grande senso di condivisione e anche di sollievo. L'atto di attenzione più grande e autentico che si possa avere verso una persona credo sia quello di associarla ai tuoi stessi pensieri e sentimenti, a quelli magari più intimi e più tuoi. Insomma: lui, il grande cardinale Martini, e io, il piccolo *sciur Brambilla* chiamato Albertini e diventato il sindaco di Milano, lui il successore di sant'Ambrogio, io pescato da un cilindro per caso in una folla indeterminata di cittadini medi come me e portato a quella responsabilità... C'era davvero di che sentirsi rinfanciati ma anche costernati.

*Lei cita Ambrogio, ma anche lui è stato pescato quasi per caso per fare il vescovo di Milano, era un buon magistrato, neppure ancora battezzato, e fu acclamato vescovo dai milanesi solo perché faceva bene il suo mestiere.*

Già, anche Ambrogio disse di sé – cito a memoria –: «Strappato alla magistratura e ai tribunali ed eletto vescovo cominciai a insegnare ciò che io stesso stavo imparando». È una descrizione che mi si addice, a parte il parago-

ne irriverente e incongruo. Rappresenta bene la condizione nella quale mi trovo da quasi nove anni, da quando sono sindaco e inspiegabilmente riesco a sopravvivere.

Comunque, quel primo colloquio con Martini durò quasi un'ora, spaziando dalle questioni interiori alle esperienze ai sentimenti alle preoccupazioni alle motivazioni. In quell'occasione mi aveva anticipato un concetto sul quale sarebbe tornato. «Adesso» mi disse «tutti sono contenti, lei è appena stato eletto con un grande consenso, c'è entusiasmo e speranza. Ma poi, vedrà, arriveranno dei momenti in cui le gratificazioni diminuiranno e aumenteranno contrasti critiche e frustrazioni, in cui sentirà di più il peso della responsabilità, in cui si chiederà perché mai ha assunto certi impegni. Momenti» aggiunse «che possono non essere neppure tanto lontani.»

E in effetti è andata così. Quei momenti, anzi, ci sono sempre stati, quasi quotidianamente; anche se adesso, nei mesi del tramonto del mio mandato, li sto vivendo più intensamente, perché il potere di cui dispongo è considerato ormai nella fase calante e perché si avvicina e si prepara la battaglia per la successione.

Sta di fatto che pochi giorni dopo quel colloquio, proprio in uno di quei primi momenti di dubbio e scoramento, forse nella speranza di trovare un po' di forza in più, mi tornò alla mente quella "profezia" del cardinale Martini e di getto presi l'iniziativa di chiamare la sua segreteria particolare per chiedere di farmi avere copia del testo dal quale l'arcivescovo aveva tratto quella citazione.

La mia telefonata fu raccolta da don Gregorio, capo della sua segreteria, con un lungo e strano silenzio. Temetti di aver fatto una gaffe: non ero ancora a mio agio col cerimoniale e non lo sono mai stato. Perciò chiesi, con un certo imbarazzo, le ragioni di questa imprevista reazione. Don Gregorio, a questo punto anche un po' divertito, mi rispose che era dovuta allo stupore per il fatto che la mia

richiesta arrivasse immediatamente dopo essere stata esaudita su iniziativa di Martini.

«Pensi,» mi disse «ho appena ritirato quel testo con una lettera di accompagnamento del cardinale dal suo ufficio, ho imbustato il tutto e le sta arrivando.» Si trattava in effetti di una strana coincidenza o di una singolare forma di telepatia impropria. Allora non ho potuto fare a meno di chiedere di parlare direttamente con il cardinale, che in un primo tempo non avevo intenzione di disturbare, e gli ho raccontato cosa stava avvenendo: aveva già risposto a un mio desiderio che avevo solo percepito, ma che io non avevo ancora espresso.

E mi spinsi fino a dirgli che vedevo in questa coincidenza – perché evidentemente solo di questo si trattava – comunque un segno che egli mi sarebbe stato vicino e maestro nella mia responsabilità per la sensibilità dei padri gesuiti che avevo conosciuto da giovane.

A questo singolare episodio sono seguiti molti fatti concreti, occasioni nelle quali mi sono rivolto direttamente a lui, in cui gli ho chiesto consiglio su come comportarmi in certe occasioni, in certi snodi politici particolarmente complessi, con certi collaboratori, con certi assessori, naturalmente sempre riferendomi a una situazione generica e non a fatti specifici e senza fare nomi.

Ad esempio: «Come ci si comporta in un caso come questo con un collaboratore? Si salva la persona perché brava e capace o quanto meno non ha demeritato, ma così si compromette un disegno più generale che ci eravamo prefissati?».

Era appena stato fatto un minirimpasto della giunta, avevo cambiato due assessori, ne avrei dovuto cambiare un terzo ed era appena stato rifatto il CdA dell'Amsa, insomma c'era un rimescolamento generale di poltrone. «Oppure» chiedevo «si schiacciano sensibilità e aspirazioni personali, anche legittime, per salvaguardare l'obiettivo, e quale equilibrio trovare?» Giacché comunque mi era



78 *Nella stanza del sindaco*

chiaro che la risposta sta sempre nel conciliare, nel contemperare le diverse esigenze. «Già, ma con quale dosaggio contemperarle?»

*Forse le sue domande erano un po' troppo stringenti. E comunque, restando all'esempio che lei ha citato, Martini le suggerì le soluzioni?*

Naturalmente non mi risolse – né io glielo chiedevo – il problema specifico, che conosceva solo in termini astratti e generici. D'altra parte non spettava a lui risolverlo. Purtroppo toccava a me. Mi diede, però, suggerimenti che mi furono preziosissimi, delle indicazioni di metodo, una scala di valori. Mi indicò le priorità, che definirei etiche, per prendere una decisione opportuna e giusta insieme.

*Secondo una tecnica tipica dei gesuiti, raffinatissima e lungamente sperimentata, con cui lei, come abbiamo visto, dovrebbe avere una certa familiarità.*

A proposito della mia esperienza dai gesuiti c'è un episodio molto particolare che considero rappresentativo e anticipatore dell'identificazione del cittadino qualunque con la massima autorità della città. «Tu, studente, sei come me, padre rettore.» Così come poi «tu, piccolo cittadino qualunque, pescato quasi a caso per diventare sindaco, pensi come me che sono il successore di Ambrogio» e avrebbe potuto essere un papa.

L'episodio è questo. In quarta ginnasio io scrivevo qualche articolo per il giornale della scuola. Ne avevo redatto uno ispirandomi – fin da allora! – a Montanelli anche nel titolo della rubrica, che si chiamava “La stanza del piantagrane”, contro la messa obbligatoria. Ogni giorno, infatti, noi studenti del Leone avevamo l'obbligo di assistere alle otto del mattino alla messa, che era considerata come la prima ora di lezione.

Avevo dunque scritto questo articolo, evidentemente piuttosto temerario per uno studente di un istituto cattolico, nel quale, richiamandomi agli insegnamenti ricevuti contestavo questo obbligo perché, sostenevo, essendo imposto non poteva certo essere considerato un “atto di pietà”, come veniva definita una scelta di devozione. Se poi addirittura veniva equiparata a un’ora di lezione come qualsiasi altra, era evidentemente del tutto snaturata la religiosità che dovrebbe testimoniare la partecipazione al rito. L’unico modo per conservare questo valore religioso consisteva nel lasciare facoltativa la partecipazione alla messa.

Consegno, dunque, l’articolo alla redazione del giornale, consapevole del contenuto provocatorio, e aspetto trepidante, durante le successive vacanze di Pasqua, di sapere come verrà accolto. Francamente ero convinto che me lo avrebbero bocciato. Ma, colpo di teatro, mi telefona a casa il padre rettore, la massima autorità della scuola. Si chiamava Mario Merlin, figlio di un senatore democristiano (non della senatrice socialista, la storica autrice della legge sulla chiusura delle case di tolleranza). E telefona a me, uno qualsiasi dei più di milleduecento studenti del Leone! Mi sembrava impossibile.

Vado a rispondere incredulo e tremante al telefono, ma lui è subito molto affabile, mi mette a mio agio, si rivolge a me con grande generosità, mi dice subito che il mio articolo è ottimo, ben argomentato, scritto in perfetto italiano e, insomma, con tutta una serie di lodi che mi fanno subito temere che stesse per arrivare la batosta: ero un ragazzino appena quattordicenne ma avevo già capito qualcosa della vita, anche grazie agli insegnamenti dei gesuiti. Infatti arriva il “tuttavia”, previsto e inevitabile.

*Era la tecnica usata anche per gli interventi d’opposizione nei dibattiti del Pcus e del Pci: «Condivido l’ottima ed esauriente relazione del compagno segretario» e dopo un bel po’*

80 *Nella stanza del sindaco*

*di apprezzamenti arrivava il «tuttavia...» con le ragioni contrarie. C'è chi dice che i comunisti abbiano imparato molto dai gesuiti.*

E infatti: «Tuttavia» mi dice padre Merlin «non lo possiamo pubblicare». Silenzio, finché io sono costretto a chiedere il perché: «Ma come, tutto bene ma non lo possiamo pubblicare?».

Risposta: «Tu non puoi sapere perché non lo possiamo pubblicare, ma io te lo dico. Noi abbiamo già deciso di rendere facoltativa la messa quotidiana dal prossimo anno scolastico, dal prossimo ottobre» ricordo che eravamo in aprile. «Quest'anno finisce così e dal prossimo la messa non sarà più obbligatoria. E proprio per le ottime ragioni che tanto bene tu hai sostenuto nel tuo articolo. Perciò non vorremmo che, in seguito alla pubblicazione, si facesse ricondurre a questo una decisione che abbiamo preso da tempo. Lo capisci, vero, tutto ciò?»

Io capivo, ma il ragionamento mi sembrava un po' astruso e contorto. E allora padre Merlin andò avanti: «Perché, vedi, ti capiterà nella vita di avere delle responsabilità. Tuo padre è un industriale, dovrai dirigere l'azienda di famiglia ma potrai avere anche responsabilità di altro tipo. Allora dovrai valutare se una tua decisione, a prescindere dal merito, da quello che è in sé, potrà essere correttamente interpretata da altri o se un malinteso o una interpretazione malevola o distorta non potrà creare dei danni che non avevi previsto».

Ebbene, nonostante la frustrazione del mio narcisismo per la mancata pubblicazione dell'articolo, quella telefonata mi lasciò un grande senso di soddisfazione e di orgoglio, perché la spiegazione che mi aveva dato padre Merlin muoveva tacitamente da un assunto per me inimmaginabile: tu sei come me. Tu, piccolo studente quattordicenne, sei in grado non solo di capire ma anche di essere responsabilizzato, di essere associato all'*instrumentum regni*.

E tutto questo veniva comunicato con equilibrio, con schiettezza e sincerità, non con atteggiamento manipolatorio. Ho pensato: “Caspita, il padre rettore, la prima autorità dell’istituto, mi chiama personalmente, uno dei milleduecento allievi, come devo essere importante per lui”. E non ero certo uno studente modello, né particolarmente dotato, né mi ero mai messo in evidenza per qualche ragione. Non mi si poteva attribuire alcuna rilevante specificità se non quella di avere scritto un articolo. Quale attenzione aveva dato, quale investimento aveva fatto don Merlin.

E parlo di attenzione e investimento perché, come vede, a distanza di quarant’anni ricordo ancora quell’episodio e lo rammento con un profondo senso di riconoscenza per il comportamento del padre rettore, per come mi ha trattato e per l’insegnamento che in quel modo mi ha dato. Mi ha aiutato a capire molto del rapporto fra potere, consenso e responsabilità. In questi anni mi è capitato spesso di ripensarci. Anche per effetto del mio rapporto col cardinale Martini.

*Rapporto che, per quello che so, ha avuto un seguito anche dopo che il cardinale lasciò Milano.*

È così. Per me era un rapporto troppo intenso perché potesse cessare con la partenza del cardinale per Gerusalemme, dove si ritirò per studiare e pregare dopo aver lasciato la diocesi ambrosiana. Ci sentimmo e ci scrivemmo. E poi, naturalmente, egli tornò qualche volta a Milano, città alla quale è rimasto legatissimo, e io andai a Gerusalemme.

In particolare durante il mio ultimo viaggio in Medio Oriente come sindaco di Milano, nella prima metà dello scorso marzo, andai a trovarlo nella sua dimora di quella città straordinaria e unica, considerata santa per le tre grandi fedi monoteiste. Il programma era terribilmente intenso ma per nulla al mondo avrei rinunciato all’incontro col cardinale Martini.

E in effetti fu un incontro indimenticabile. Parlammo per più di un'ora. Nelle nostre rispettive posizioni di ex (lui) e quasi ex (io) potemmo comunicare ancora più liberi, se possibile, da prudenze e cautele. Per me quella visita rimane come una delle esperienze più arricchenti della mia vita. Da quel dialogo, che mi piace paragonare a una preghiera comune, nella profonda suggestione mistica di quella città santa, ho ricavato una forza e una quantità di stimoli interiori come mai prima in così breve tempo. Comunque si tratta di qualcosa di troppo intimo perché riesca a spiegarla e di cui ho perfino un certo pudore a parlare.

*E allora cambiamo argomento ma continuiamo a occuparci delle sue amicizie, delle persone che lei ha assunto a modello. Tra questi – e siamo su tutt'altro versante rispetto al cardinale Martini – qualcuno mette anche l'ex sindaco di New York, Rudolph Giuliani, soprattutto per la sua attenzione alla sicurezza dei cittadini e la famosa "tolleranza zero" con la criminalità, micro- o macro- che sia.*

Lasciamo perdere gli slogan che sono sempre devianti, specie se tradotti. In inglese *tolerance* non ha il significato positivo dell'italiano "tolleranza", ma sta a indicare "indulgenza", "permissività", con un senso quindi più negativo. Perciò la "tolleranza zero" di Giuliani significava semplicemente rigore e rispetto delle regole. La grossolana e superficiale traduzione fatta da un certo giornalismo come "intolleranza" è un termine che alle nostre orecchie suona, giustamente, malissimo.

Quella con l'ex sindaco di New York, comunque, più che un'amicizia è stata subito una spiccata simpatia reciproca, nata e coltivata con uno scambio di visite tra Milano e New York – cominciai io nel '98, poco dopo la mia prima elezione – e coronata con il conferimento a Giuliani della cittadinanza onoraria di Milano, il 21 ottobre del 2004.

In quell'occasione gli confermai un vaticinio che gli

avevo fatto fin dal nostro primo incontro. Salutandolo, presente il prefetto, gli profetizzai un grande futuro: «Sindaco Giuliani, *semel primus, semper primus*» gli dissi, o qualcosa del genere, parafrasando un motto latino che gli tradussi in inglese “always major”: insomma, “lei sarà sempre il Sindaco”, cioè sempre un numero uno.

*Ma lei di solito ci azzecca con queste profezie?*

Guardi, proprio il mio amico allora prefetto di Milano, Bruno Ferrante, è testimone della mia capacità di prevedere, quando c'è, un grande futuro delle persone che stimo. Purtroppo proprio Ferrante rappresenta un'eccezione, giacché gli avevo pronosticato che sarebbe diventato capo della polizia. Pochi mesi dopo, infatti, la nomina era praticamente già firmata ma fu bloccata all'ultimo momento per un increscioso incidente: una maliziosa e incredibilmente tempestiva intercettazione di una sua conversazione telefonica con una giornalista di «Repubblica», nella quale, parlando a ruota libera, faceva apprezzamenti piuttosto, diciamo così, goliardici o disinvolti, ma certamente ingenui, senza malizia, sul governo e la maggioranza.

Secondo me, più che di valutazioni politiche – anche se certamente è uomo più vicino al centrosinistra che al centrodestra, comunque un uomo delle istituzioni, con un forte senso dello Stato che avrebbe fatto benissimo il capo della polizia – si trattava di battute, di quelle che si fanno appunto al telefono con una persona amica, senza credere e senza dare peso a quello che si dice, un po' come se lei dicesse “quel rompiscatole di Albertini”.

Fatto sta che la sua nomina saltò. Ma in tutti gli altri casi i miei pronostici sono stati azzeccati, da Ciampi presidente della Repubblica a Schroeder cancelliere tedesco, da Fernando De la Rúa presidente dell'Argentina a Luciano Gottardo generale comandante dell'Arma dei Carabinieri. Possono tutti confermare che avevo previsto il loro futuro.

*Ma parlavamo di Giuliani.*

Dunque, salutando Giuliani, gli ho prospettato un ventaglio di quattro previsioni: direzione della Cia, direzione dell’Fbi, dipartimento della Giustizia e futuro presidente degli Stati Uniti: «Scelga fra questi quattro incarichi, la prossima volta che ci incontriamo vedrà che lei sarà stato chiamato a uno di questi – in quel caso, anzi, mi aspetto una sua telefonata».

Quel viaggio di Giuliani a Milano, comunque, mi ha dato molte soddisfazioni. L’ospite ha mostrato un sincero interesse e una grande disponibilità: ha visitato la città a cominciare dalla Scala, che allora era ancora un cantiere a causa dei lavori di ristrutturazione che stavano per concludersi. Io ero raggianti per la grande generosità di giudizio, per l’apprezzamento e la stima che l’ex collega newyorkese Rudy mostrava verso il lavoro fatto a Milano, per i cambiamenti rispetto alla visita di dodici anni prima anche per quanto riguardava l’ordine pubblico e la lotta al crimine.

L’ex procuratore della Grande Mela diventato sindaco per i suoi meriti nella lotta al crimine e al degrado, l’inventore della “tolleranza zero” apprezzava e prendeva generosamente per buone le cifre che io gli davo e che il prefetto Ferrante avallava. Ho contraccambiato dicendogli: «Sono venuto da lei, ho imparato e poi ci siamo dati da fare, abbiamo ridotto da 105.000 a 69.000 i reati a Milano...». Ero sincero e intendevo dimostrargli la mia stima più che compiacermi dei nostri risultati.

Quella visita di Giuliani fu un grande evento, anche se praticamente ignorato dalla stampa, diversamente da quanto era avvenuto pochi giorni prima per lo sgarbo inaudito dell’attore Robert De Niro, un altro grande italo-americano, nei confronti miei ma soprattutto di Milano. Avevamo deciso di assegnargli l’Ambrogino d’oro, massima onorificenza milanese. Ma, incredibilmente, De Niro non si presenta alla cerimonia. Dopo un’ora di inutile at-

tesa, consapevole di rappresentare la città che non poteva accettare un simile affronto, me ne sono andato. Titoloni: *De Niro dice no ad Albertini*. E poi la mia reazione – insisto, doverosa – presentata come un po' stizzosa, perfino isterica, come se mi fossero saltati i nervi.

Ma non è stato, in quel caso come in altri, un malinteso. È un modo, per certa stampa, per i “guardiani delle porte”, di accreditare l'immagine di una personalità inaffidabile, instabile, quindi inadatta ad assumere grandi responsabilità. Ma forse il gioco è troppo sofisticato e ingenuo insieme e per fortuna poi la gente non ci casca, come ho verificato pochi giorni dopo partecipando alla trasmissione di Fabio Fazio, “Che tempo che fa”: riferendo dell'episodio ho definito De Niro «un maleducato», e giù applausi dal pubblico, erano applausi intensi e convinti.

A quelli di “Striscia la notizia” che volevano consegnarmi il famoso Tapiro d'oro per questo sgarbo di De Niro avevo proposto una sceneggiatura alternativa: far arrivare il Tapiro a De Niro, il vero “attapirato”, tramite il mitico sindaco di New York, amico di Milano. Non se ne è fatto nulla.

Insomma, due italo-americani a Milano: da una parte De Niro che interpreta i mafiosi e per questo viene duramente criticato dalla influente Niaf (National Italian-American Foundation) perché così danneggia l'immagine dei cittadini statunitensi di origine italiana; dall'altra Giuliani, che invece conduce una lotta senza quartiere al crimine e per questo viene eletto sindaco di New York, (forse il più grande dopo Fiorello La Guardia, un altro italo-americano), l'uomo che, proprio allo scadere del suo mandato, gestisce con forza, coraggio ed efficacia la terribile crisi dell'11 settembre.

Il primo si comporta da maleducato snobbando la massima onorificenza della città che lo ospita, il secondo mostra di stimarla, apprezzarla e rispettarla quanto merita e



86 *Nella stanza del sindaco*

fa di tutto per manifestare l'orgoglio di diventarne cittadino. Che differenza di classe, di intelligenza e di umanità! Una differenza che i "guardiani delle porte" non hanno voluto rimarcare, praticamente nascondendo la visita di Giuliani mentre avevano dato il massimo rilievo, rasentando il ridicolo, allo sgarbo di De Niro.

## I “guardiani delle porte”

*Ci risiamo con questi “guardiani delle porte”. Mi pare che lei nei confronti dei giornalisti si comporti come tutti i politici, proprio come quelli di professione che considera tanto diversi da lei, attribuendo a ciò che scrivono i giornali sempre troppa importanza e manifestando contemporaneamente troppa ostilità.*

La mia analisi non è così banale e corporativa. Il fatto è che nel rapporto con la politica i giornali rappresentano una dimostrazione evidente che i poteri vogliono scambiare il loro potere. Nel caso delle mie due tornate amministrative noi abbiamo fatto quello che chiedevano i cittadini, o comunque quello che noi avevamo promesso loro. Fra i poteri c'è – potentissimo – quello mediatico, i cui rappresentanti e operatori non si fanno eleggere dai cittadini, non rischiano la loro faccia e la propria reputazione in pubblico come chi sta nelle istituzioni. Scrivono articoli o girano i servizi televisivi e raccontano quello che fanno gli altri, protetti dal fatto di avere un contratto blindato e una sostanziale insindacabilità e potendo derogare alla deontologia e alla professionalità del giornalista per svolgere, in sostanza, un ruolo politico, attaccando le istituzioni quando sono rette da persone che considerano di colore avverso.

Per fare questo si servono di strumenti come la tendenziosità, la parzialità, l'incompletezza dell'informazione, i criteri assolutamente soggettivi nel dare valori e "pesi" diversi alle notizie. Trincerandosi dietro alibi falsamente tecnici come le famose "esigenze di spazio" (o "di tempo" per radio e televisione) o la "necessità di sintesi" per i titoli.

Nei primi tempi della mia esperienza amministrativa avevo l'impressione che le cose andassero diversamente, mi sembrava di cogliere un atteggiamento positivo, se non benevolo, dell'informazione nei miei confronti. Adesso sono consapevole del fatto che inizialmente sono stato in parte salvato, escludendo la grande influenza di Montanelli, dalla circostanza che in quel momento qualcosa bisognava salvare. Stava crollando tutto, c'era l'onda lunga di Tangentopoli e poi quattro anni di immobilismo di Formentini. La città voleva qualcosa e qualcuno di cui fidarsi e a cui affidarsi.

D'altra parte c'era qualche motivo perché qualcuno potesse provare a darmi credito, a fidarsi di me e della mia giunta: tanto per cominciare rappresentavo una novità, una anomalia. E proprio contando su questa mia diversità – come ho già detto – io, inizialmente assecondato, potevo essere poi utilizzato per sparigliare, per scombinare il campo berlusconiano. Magari con una lista civica o con qualche altro colpo di testa in modo da far saltare, cominciando proprio da Milano, lo schieramento di centrodestra per lasciare il posto a "loro" dopo un intervallo magmatico.

*E invece?*

Invece – e per "loro" dev'essere stato bruciante – è stato l'esatto contrario: giacché il sottoscritto, che qualcuno pensava di strumentalizzare e di usare come un «utile idiota», col voto disgiunto alla seconda elezione nel 2001 ha preso, come le ho già detto, 120.000 voti della sinistra che sono venuti da questa parte.

Per "loro" quindi è stata un'autentica insopportabile beffa, tanto più insopportabile in quanto impartita da un tipino dal quale proprio non potevano aspettarsela: da uno che forse si poteva anche seguire con una certa simpatia, perché tutto sommato era una brava persona.

Per di più non si poteva neppure dire – e a "loro" sarebbe tanto piaciuto – che non fosse onesto, e perfino anche interessante in certe sue bizzarrie. Però, in fondo, uno che non sa muoversi, che non sa di mondo e di politica, che non frequenta i salotti... Ebbene, questo tipino insignificante porta via alla sinistra 120.000 voti.

Ecco dunque che dal primo giorno dopo questo risultato clamoroso la musica cambia completamente, niente più simpatia e ammiccamenti, tolleranza zero dai "guardiani delle porte": "Adesso ti distruggiamo, come ti abbiamo creato ti distruggiamo, perché non sei più funzionale al nostro progetto".

E può anche darsi che almeno in parte ci riescano, ci siano riusciti, magari anche con l'aiuto delle tante distonie e conflittualità interne alla maggioranza, a causa di queste inutili risse per i quartieri o i parcheggi o le isole ambientali. Grazie ad alcuni consiglieri comunali ai quali viene data la massima visibilità purché creino problemi al sindaco, tanto si mettono perfino a competere tra loro su questo piano.

Benché, dopo tutto questo casino, i dati delle elezioni al Parlamento europeo dimostrerebbero il contrario. E comunque la maggioranza ha approvato tutti i provvedimenti portati dalla giunta in consiglio comunale.

Comunque vogliono reimpossessarsi della console di comando, tornare alla politica dei professionisti contro la politica dei cittadini. Qual è, infatti, la nostra anomalia? Consiste nel rappresentare l'antipolitica, però nel senso positivo del termine: di essere cioè contro il politicantismo, contro la politica di mestiere e a favore di quella dei cittadini.

*Adesso sta cadendo nella demagogia più banale...*

Ma quale demagogia! Io non parlo di persone, non faccio del qualunquismo. Mi riferisco a un metodo, a una scelta dei collaboratori, a un comportamento complessivo che poi, in realtà, è più genuinamente politico del politicantismo tradizionale.

Molto semplicemente la politica dei cittadini di cui parlo è – anche ma non solo – quella dei miei anni a palazzo Marino proprio perché sono estraneo, e con me la maggior parte dei miei collaboratori, a qualsiasi oligarchia o corporazione o lobby di poteri forti economici e culturali, di salotti e redazioni di giornali, a qualsiasi ceto o microcosmo di ottimati. Il che, naturalmente, non vuol dire che non abbiamo le nostre idee politiche e che non valutiamo progetti, programmi e uomini anche in relazione a queste idee.

Noi siamo il cittadino medio al governo. E naturalmente medio non vuole affatto dire mediocre, semmai tutto il contrario. Secondo un modello di democrazia quasi populista prima che popolare. È vero, questo termine, “populista”, viene usato spesso con un significato dispregiativo, soprattutto contro Berlusconi, che poi è il modello al quale mi riferisco. Ma se lo intendiamo, appunto, come il governo del cittadino medio e delle idee semplici e chiare, il senso cambia completamente. In positivo.

*All'inizio della sua vicenda amministrativa lei, forse con un eccesso un po' snobistico di understatement, descrisse questo suo modo di interpretare il ruolo di sindaco con una espressione che poi le è stata fin troppo spesso ritorta contro: si autodefinì «un amministratore di condominio».*

Volevo dire, e mi sembrava chiaro, che mi consideravo il gestore di una proprietà comune, che il mio primo dovere era conservare, valorizzare e accrescere questo bene

collettivo. C'era, lo ammetto, un po' di civetteria minimalista in quella formula, ma certo nessuna sottovalutazione del ruolo di sindaco. E invece è stata utilizzata propagandisticamente per sostenere che avevo una concezione ragionieristica di questo ruolo, che Milano aveva bisogno di ben altro, che mi mancavano un "grande progetto", una "grande idea", un "grande sogno" per la città.

Be', io credo invece che il "grande progetto", la "grande idea" ci sia sempre stata e consista, alla fine, nell'aver realizzato il passante ferroviario, con dieci chilometri di binari e sette stazioni, dopo oltre vent'anni di impasse; i depuratori delle acque reflue dopo trent'anni di attese; il termovalorizzatore che trasforma parte dei rifiuti di Milano in calore ed energia; cinque nuove stazioni della metropolitana e aver avviato la realizzazione di altre due linee; la ristrutturazione e il restauro della Scala in solo trenta mesi; il nuovo grandioso polo fieristico, insieme alla Regione in due anni; di aver finalmente avviato un colossale riassetto urbanistico con il quartiere Santa Giulia, l'area del Portello e della vecchia Fiera, Garibaldi-Repubblica...

Insomma, non voglio sciorinare la lista della spesa (fatta, beninteso). Voglio semplicemente dire che il "grande sogno" c'era, ed era quello di adeguare i servizi e la struttura della città al suo rango e al suo prestigio nel mondo, alla forte spinta verso la crescita e l'innovazione.

Ma questo non corrisponde ai modelli imposti dalla cultura corrente della comunicazione politica e dell'informazione, dai "guardiani delle porte", basata invece prevalentemente più sulla declamazione e l'annuncio che non sulla realizzazione.

Lo ripeto per l'ennesima volta: la nostra è la "politica del fare". Forse quelle critiche a cui lei si riferiva erano ispirate alla "politica del dire", "del proclamare".

92 *Nella stanza del sindaco*

*Di questa sua "politica del fare", come preferisce definirla, parte fortemente caratterizzante, fin dal programma elettorale, sono state le privatizzazioni.*

Dei miei nove anni a palazzo Marino questa delle privatizzazioni è stata una delle esperienze più tormentate, complesse, faticose e spesso frustranti. Ma anche una delle più illuminanti.

Ho capito, ad esempio, che non basta definirsi liberali, come hanno sempre fatto tutti i componenti della maggioranza e perfino alcuni esponenti dell'opposizione, per governare da liberali. Bisogna soprattutto e sinceramente "sentirsi" liberali e comportarsi di conseguenza, anche se ci sono da pagare dei costi politici: in termini di consenso a breve termine, ad esempio.

Appunto: le privatizzazioni dell'economia contro o in alternativa alla privatizzazione della politica.

Proprio quando abbiamo messo mano alle privatizzazioni delle ex municipalizzate abbiamo dovuto affrontare alcuni dei momenti di più aspro conflitto. Non solo, com'era prevedibile e ovvio, con l'opposizione ma anche e quasi sempre con la nostra stessa maggioranza, e questo era già meno scontato.

È accaduto quando abbiamo messo mano, sempre faticosamente ma alla fine sempre con successo, alla privatizzazione delle farmacie comunali e della Centrale del latte, del 49% dell'Aem, l'azienda energetica milanese, del 33% della Sea, la società che gestisce gli aeroporti di Linate e Malpensa.

*Possiamo entrare nel merito di qualcuno di questi casi?*

Accenno a qualche esempio più significativo. Le farmacie comunali: i partiti e i gruppi della maggioranza volevano favorire nella scelta dei potenziali acquirenti i loro bacini di utenza politica, le loro aree di elettorato potenziale.

Cioè i farmacisti. O meglio, gli 84 farmacisti acquirenti se avessimo venduto singolarmente a loro le 84 farmacie comunali. Quindi elettorato moderato, classe sociale medioalta, colta, con attitudini imprenditoriali e pertanto presumibilmente influente sul piano elettorale e probabilmente vicino al centrodestra.

Stesso discorso per la Centrale del latte: acquirenti potenziali di riferimento per i partiti della maggioranza erano i produttori di latte.

Effettivamente in campagna elettorale avevo detto che la privatizzazione delle farmacie comunali sarebbe stata fatta con una vendita non in blocco ma ai singoli farmacisti, privilegiando gli attuali gestori. Ma ancora non sapevo bene come stessero davvero le cose e questa è l'unica contraddizione di cui ho dovuto dar conto rispetto al mio programma elettorale e l'ho spiegato con molta franchezza ai rappresentanti dei farmacisti. Per tale ragione questo è stato un contrasto tra i più difficili con la mia maggioranza che comprensibilmente mi chiedeva di rispettare il mio impegno elettorale.

Il fatto è che, cedendo le farmacie singolarmente, sarebbe rimasta in vita la società di gestione con il suo personale, la sua struttura di servizi e i suoi costi, priva però ormai dei centri di produzione, le singole farmacie. Con le conseguenti gravi difficoltà, anche sindacali, e i costi per liquidarla.

Inoltre avremmo dovuto affrontare un altro contenzioso sindacale pesante e probabilmente perdente a opera dei dipendenti delle singole farmacie che, uscendo da un'azienda di 250 addetti, andavano a trovarsi in piccole imprese familiari con meno di 15 dipendenti, quindi con minori tutele contrattuali in base al famoso articolo 18 dello Statuto dei lavoratori.

In più, stando alle offerte che già avevamo avuto, era evidentissimo il vantaggio della vendita in blocco, che comportava un maggior guadagno di circa 85 miliardi di lire.



Cosa avrebbe dovuto fare il povero *sciur Brambilla*, il sottoscritto, che nomina il presidente della società, che da una parte ha il consenso elettorale, presunto e francamente modesto, accreditabile agli 84 farmacisti e dall'altra ha la possibilità di vendere in blocco con un maggior guadagno di quasi 85 miliardi di lire e minori conseguenze contrattuali e sindacali? Vendendo ai farmacisti era come regalare loro più di un miliardo a testa.

Ho posto la questione in questi termini perfino al presidente dell'Associazione dei farmacisti, che con molta franchezza non ha potuto darmi torto. Ma i partiti della maggioranza non ci volevano assolutamente sentire. Per loro non era prioritario il sicuro vantaggio economico che il Comune poteva ricavare dall'operazione ma il presunto vantaggio politico-elettorale.

Anche in quell'occasione, dunque, fui costretto a mettere sul tavolo la lettera di dimissioni. Poi a complicare ulteriormente le cose ci si mise anche la giustizia amministrativa ai suoi vari gradi, e il lavoro della potentissima lobby dei farmacisti che spinse la vicenda fino al livello della Corte costituzionale e della Corte di giustizia europea.

Queste diverse istanze giudiziarie sempre di più stanno diventando alternative alla politica, cancellando le decisioni democratiche delle assemblee elettive: è quella politica della carta bollata che tanto piace alla nostra opposizione. E in generale al centrosinistra.

### *Un altro esempio?*

Le cose andarono allo stesso modo, per un altro caso per molti versi simile: quello della privatizzazione della Centrale del latte. Si voleva vendere a prezzi scontatissimi ai produttori di latte, i quali comunque non sarebbero stati danneggiati giacché nelle condizioni di vendita avevamo fissato che il latte lombardo fosse considerato comunque il prodotto di riferimento.

Quindi dall'acquisto di quote della Centrale non avrebbero ricavato alcun vantaggio produttivo ma solo un vantaggio finanziario, e in questi termini erano allettati o istigati anche da figure politiche esterne alla realtà milanese, prevalentemente della Lega Nord. Dunque anche in questo caso interessi elettorali e clientelari di una parte (di incerta consistenza) contro l'interesse generale. Un paradigma consueto nella vicenda delle privatizzazioni.

Tassisti, farmacisti, produttori di latte... potrebbe essere lunghissima la teoria delle piccole e grandi corporazioni di fatto interessate solo alla difesa dei loro minuti privilegi, delle loro aree riservate e quindi ostili alla creazione di un vero mercato (solo per quanto riguarda i loro diretti interessi, beninteso: per tutti gli altri viga pure il liberismo più sfrenato). D'altra parte, qualcosa del genere si è visto anche a livello nazionale, con certe privatizzazioni fatte più nell'interesse di centri di potere che del cittadino-consumatore-utente.

Del resto, anche da noi sono entrati in gioco interessi forti di gruppi di potere o economici.

### *Quando, in quali casi?*

Ad esempio ricordo che per la Centrale del latte era entrata in gioco anche una cordata che faceva capo a Yomo, proprio quella Yomo che poco dopo sarebbe finita gambe all'aria ma che era molto supportata ai massimi livelli della politica.

Rammento di aver incontrato i rappresentanti di quella cordata in Assolombarda alla presenza del presidente di allora, Benedini, e del futuro presidente del Consiglio Silvio Berlusconi, presente come notaio, certo, ma che mi suggeriva di valutare con attenzione l'offerta.

Qualcuno poi, anche in altre sedi, faceva il finto ingenuo consigliando di introdurre nella gara limitazioni e modalità che, di fatto, avrebbero finito per favorire Yomo.

È un vecchio trucco. Qualcun altro, infine, faceva notare che Granarolo era un'azienda non lombarda, emiliana, considerata vicina alle cooperative rosse e quindi ai Ds. Cosa che naturalmente sapevo benissimo, ma che in quella sede mi interessava poco.

Io, infatti, molto volentieri avrei dato la preferenza a una azienda lombarda e politicamente vicina, ma restava solidissimo il fatto che l'offerta di Granarolo era indubbiamente più conveniente, sia in termini finanziari sia per il piano industriale. Più conveniente per la città.

Il tempo poi mi ha dato ragione, perché quell'azienda ha permesso la sopravvivenza e lo sviluppo della Centrale senza un licenziamento, rispettando rigorosamente tutti gli accordi.

*Ma, quando faceva queste scelte, non pensava al suo futuro politico e quindi elettorale? In fondo fare politica significa anche scegliere certi interessi piuttosto che altri. Naturalmente sempre pensando al bene della cosa pubblica.*

È evidente che privatizzare privilegiando clientele o ristretti gruppi di interesse politico o economico significa assecondare, forse, pochi che dispongono di una sorta di super-rappresentanza ma non si fa l'interesse generale, che consiste nel guardare alla valorizzazione massima del cespite e soprattutto alla destinazione dei proventi: cosa ne faccio dei soldi ricavati dalla vendita, come li investo nell'interesse della città? In questo sta l'utile collettivo, dunque anche dei farmacisti e dei clienti delle farmacie, dei produttori del latte e degli acquirenti del prodotto finale, del dipendente e dell'azionista, insomma dell'intero sistema.

Perciò, anche dal punto di vista elettorale, questo metodo è più conveniente. Almeno a medio-lungo termine. Ma mi rendo conto che per il singolo consigliere comunale o assessore o parlamentare vale la famosa battuta del gran-

de economista John Maynard Keynes quando gli chiesero gli effetti a lungo termine di una certa politica economica: «A lungo termine siamo tutti morti».

Lo stesso discorso vale per un altro caso, per la cosiddetta "Affittopoli", cioè il piccolo scandalo, che periodicamente riemerge, degli alloggi di proprietà del Comune dati in affitto in passato a canone irrisorio a qualche privilegiato di questa o di quella categoria. Capitale pubblico, cioè di tutti i cittadini, non valorizzato adeguatamente o addirittura lasciato degradare, e consegnato a qualcuno: al giornalista amico o al parente del sindaco o all'ex dipendente comunale o al funzionario tuttora in carica in ruoli di potere.

Il concetto non è diverso, cambia l'oggetto e il riferimento ma la struttura di pensiero è analoga: io, politico, anziché fare gli interessi della collettività, intercetto alcuni interessi particolari di corporazioni, di gruppi di potere, di categorie protette, di semplici cittadini che siano più di altri riferibili a me o al mio partito e che comunque posso gestire e a loro regalo qualcosa, naturalmente lasciando credere alla collettività che mi ha eletto di fare l'interesse più ampio possibile.

*E voi, lei e la sua giunta, davvero non avete mai ceduto a comportamenti simili?*

Sono l'esatto contrario di quello che noi abbiamo fatto e abbiamo sempre voluto fare, anche nella scelta delle privatizzazioni, contrastatissime, di quote minoritarie, prima dell'Aem e poi della Sea, considerate i gioielli più splendidi tra le ex municipalizzate di Milano, e perciò oggetto di attenzioni e appetiti particolari.

Nel caso della società che gestisce gli aeroporti milanesi, ad esempio, ci siamo misurati con forti contrasti anche all'interno della maggioranza, con la Lega che in sostanza voleva che la Sea fosse affidata a qualche imprenditore

padano o meglio ancora della provincia di Varese, culla della Lega, area nella quale è insediata la Malpensa. Voleva in sostanza assicurarsi una condizione di privilegio nella gestione di quell'azienda, in modo da gestire incarichi, poltrone, assunzioni eccetera.

Noi, invece, abbiamo sempre voluto per questa società, come per le altre ex municipalizzate, una missione diversa da quella – francamente meschina – di favorire qualcuno in particolare: un futuro di crescita, sviluppo ed efficienza. Non solo perché è nell'interesse complessivo del sistema, che così funziona meglio, ma anche dal punto di vista etico e deontologico, nell'interesse dei nostri concittadini che, senza saperlo, hanno, attraverso il Comune, la maggioranza della proprietà dei "loro" aeroporti.

*Anche in questo caso, se non ricordo male, si mise di mezzo la giustizia amministrativa.*

Ricorda bene. In questo paese, chi vuol bloccare una decisione politica può ricorrere al Tar con buone probabilità di vedersi accontentato.

Nel caso della Sea, poi, ci si mise anche il governo, con un provvedimento che, per dare una forse inutile boccata d'ossigeno alla agonizzante Alitalia, riduceva diritti che le compagnie aeree (badi bene, tutte le compagnie, quindi anche i concorrenti di Alitalia) pagano agli scali. Tale misura, naturalmente, ha ridimensionato le previsioni di fatturato della Sea, rendendola meno appetibile. E questo è avvenuto, purtroppo, quando noi avevamo già fissato la base d'asta del nostro 33% della società (600 milioni di euro circa).

Anche in questo caso si è preferito tener conto degli interessi particolari di un'azienda evidentemente non competitiva e fuori mercato come l'Alitalia (e del suo personale molto sindacalizzato, molto aggressivo e politicamente molto tutelato) piuttosto che dell'interesse generale dei

cittadini milanesi e degli azionisti della Sea. Da parte loro, gli azionisti di Alitalia, ormai, avevano già perso praticamente tutto quello che potevano perdere.

*Proprio per i dissidi sulla Sea, inoltre, la Lega arrivò a uscire dalla giunta, l'assessore Giancarlo Pagliarini lasciò il Demanio e Patrimonio, una poltrona importante. Ma la storia dei rapporti fra lei e la Lega, che non partecipò alla sua prima maggioranza, è sempre stata burrascosa.*

Ho già ricordato quell'articolo dal titolo *Il sindaco che non Lega* che Francesco Merlo, allora ancora al «Corriere», scrisse il 22 gennaio 2001, in piena bagarre in vista delle elezioni per il rinnovo dell'amministrazione comunale di Milano.

Già nel titolo si enfatizzava la mia contrarietà ad avere il partito di Bossi nella coalizione di centrodestra fin dalla presentazione del programma elettorale. Ero così costretto a venire a patti prima delle elezioni, cioè prima di contattarci e di valutare e mettere in campo le rispettive forze. Io, lo ripeto, ero del parere che, semmai, la Lega Nord sarebbe potuta entrare nella maggioranza e nella giunta dopo il voto, una volta valutata la sua reale forza elettorale a Milano.

Quell'articolo, brillantissimo come al solito, fu pubblicato addirittura in prima pagina come fondo. Era molto gratificante per me, non lo nego, e sarebbe interessante rileggerlo alla luce di quanto è successo dopo e dello sviluppo dei rapporti con la Lega.

Merlo, in sostanza, spiegava le difficoltà di collegare una realtà barricadiera movimentista, localista e qualunque come la Lega, comunque estranea alla natura di una metropoli moderna, a quello che chiamavamo il "modello Milano".

Fu definita così, infatti, quell'esperienza del mio primo mandato, considerata nella Casa delle Libertà un vero mo-

dello: stile imprenditoriale, manageriale, rigore finanziario ed etico, coerenza di comportamenti, capacità creative per l'ottimo lavoro svolto da una giunta straordinariamente brillante, quella dei cosiddetti "assessori intelligenti", come l'avevano battezzata i giornali, quella dei Paolo Del Debbio, dei Sergio Scalpelli, dei Maurizio Lupi e dei Luigi Casero eccetera.

Non che la Lega fosse un partito segnato dalla corruzione, certamente no. Inoltre sono certamente condivisibili o almeno comprensibili certe sue posizioni ostili a un vetusto centralismo burocratico. Ma dal punto di vista della politica praticata non c'è dubbio che si muovesse, e si muova tuttora, con una eccessiva disinvoltura. E fu proprio in occasione di quella polemica, di quel "dentro o fuori" che arrivarono le critiche di Montanelli e la replica di Stefano Parisi alle quali ho già accennato.

*Di tutto questo abbiamo già parlato.*

Sì, ma ho voluto citare ancora una volta questo articolo tanto elogiativo e lusinghiero di Merlo certo non per narcisismo ma perché è un'occasione interessante per osservare l'evoluzione della linea di un grande giornale della quale ho già detto: in una prima fase in cui il mio comportamento autonomo, la mia presunta "anomalia" erano utilizzabili come un grimaldello, come l'ho già definito, per creare indebolimenti, rotture e fratture nel campo berlusconiano, arrivavano articoli come quello di Merlo.

La musica è cambiata completamente quando la mia rielezione ha reso evidente che non potevo essere utilizzabile a quello scopo, e in particolare negli ultimi anni del mio secondo mandato. In questa fase valorizzare l'immagine del lavoro svolto, sottolineare la coerenza, il rigore e l'onestà di Albertini voleva dire spianare la strada per la successione a un candidato della Casa delle Libertà, e comunque fare un favore a Berlusconi. Allora sono arrivate

le critiche strumentali, gli attacchi, le interpretazioni malevole.

Temevano evidentemente di tirare la volata a un candidato dello stesso colore se avessero continuato fino alla fine del mandato a raccontare che la giunta Albertini si era comportata bene: realizzando opere pubbliche come nessun altro e che aspettavano da decenni di essere realizzate; che non era stata toccata da casi di corruzione e addirittura aveva preso le distanze da situazioni poco chiare anche nel caso di persone del nostro stesso schieramento, vedi i casi di De Carolis e poi Colli-Cocchiaro, il cambio della guardia alla presidenza della Sea del leghista Giuseppe Bonomi, dopo l'*affaire* Argentina; sottoscrivendo i "patti di integrità" con la collaborazione della procura di Milano per garantire trasparenza e correttezza negli appalti; denunciando ed estromettendo il cartello delle imprese che da decenni si spartivano i lavori pubblici; promuovendo noi stessi le indagini sulle nostre mense scolastiche, sui parchi e la vigilanza...

Potrei andare avanti nell'elenco, ma voglio dire che evidentemente non potevano continuare a riconoscere il nostro buon lavoro se il progetto era quello di cambiare colore a palazzo Marino. Anzi, gli stessi argomenti e gli stessi spunti, pochi anni dopo, nella fase finale del mio secondo mandato, per una pura logica di potere vengono interpretati e descritti in termini addirittura rovesciati.

Negli ultimi tempi, infatti, i miei scontri con la Lega non erano più interpretati positivamente come le reazioni corrette del «sindaco che non Lega» di Merlo, ma semplicemente come segnali di debolezza e litigiosità della maggioranza di centrodestra.



## Professionisti e dilettanti

*Un politico di mestiere, però, forse si sarebbe comportato diversamente fin dall'inizio: non si sarebbe mostrato tanto autonomo, non avrebbe creato problemi all'ingresso della Lega in maggioranza, insomma sarebbe stato più attento alla "ragion di partito" e quindi non avrebbe subito questa – chiamiamola così – "delusione mediatica".*

Non è stata una delusione ma un'esperienza molto istruttiva.

Io comunque continuo a non considerarmi un politico di mestiere. Al massimo posso ammettere di essere arrivato alla politica inaspettatamente e piuttosto in là negli anni. Non è stata una mia scelta di vita. Infatti non ne ho mai adottato i modelli di comportamento classici, tradizionali o, se preferisce, convenzionali.

Il professionismo politico, la scelta della politica come mestiere permanente, anche se indotta da una forte motivazione e vocazione, anche se sinceramente finalizzata solo al bene pubblico, comporta la necessità di accumulare consenso, patrimonio di base indispensabile per quel tipo di attività.

Servono cioè i voti per rimanere dove si è, per continuare a fare il politico e andare avanti in quella carriera. E il consenso si conquista e si mantiene con l'esercizio del po-

tere. Il quale, dunque, diventa anche un mezzo per proseguire nel proprio ruolo. Il che, sia chiaro, non è necessariamente un male: dipende dalle intenzioni, dalle motivazioni che sospingono il politico.

Tuttavia per queste ragioni l'obiettivo concreto realizzato, l'opera compiuta, la cosa fatta, il programma rispettato, può passare anche in secondo piano rispetto a quello che dovrebbe essere un mezzo ma che in realtà diventa un fine: la conservazione del posto, del ruolo.

In ultima analisi, il politico di mestiere, per paradosso o per approssimazione, potrebbe anche arrivare a essere totalmente inutile e immobile, cioè a non realizzare nulla, a non essere in alcun modo utile ai cittadini, alla collettività se questo basta a conservargli il consenso che gli permette di rimanere dov'è.

La risposta del cittadino a questo comportamento è il qualunquismo: "Siete tutti ladri, tutti incapaci, non combinate nulla di buono". Una reazione ingiusta, soprattutto nella sua generalizzazione, ma provocata, indotta.

Da questo schema è disceso un certo atteggiamento ammiccante di alcune componenti dentro la Casa delle Libertà, un comportamento di cooptazione, da pacca sulle spalle, nel senso che mi invita, in sostanza, a comportarmi proprio come un politico di mestiere, da "uomo di mondo", chiede "buon senso", "comprensione" – e torniamo al punto – per certe pretese della Lega, che magari chiama "legittime aspettative".

*E forse sono davvero aspettative più o meno legittime.*

Ma avere nella maggioranza certe componenti che talvolta si comportano come se fossero all'opposizione solo per ragioni elettorali, per guadagnare visibilità e forse popolarità, secondo la logica dei politici di professione di cui parlavo prima, vuol dire rischiare la paralisi, non governare più.

D'altra parte, se si concedeva tanta disponibilità alla Lega bisognava concederla anche a quanti altri, sempre nella maggioranza, si facevano portatori di microinteressi settoriali o corporativi.

Anche per questo mi sono stati spesso chiesti una certa "ragionevolezza" e un certo tipo di "buon senso". Ma francamente ho sempre agito con molto buon senso, perché se avessi voluto tener conto rigidamente solo dei principi del buon governo non avrei fatto molte delle cose che ho fatto. Talvolta perfino delle scelte sbagliate.

Anch'io, mi creda, ho accettato compromessi e mediazioni per evitare la paralisi e il fallimento totale, per portare avanti il lavoro cominciato ed evitare che tutto si bloccasse. Anche nel rispetto di un certo modello di saggezza popolare milanese, secondo cui "il meglio è nemico del bene", ci accontentiamo di fare le cose meno bene piuttosto che far cadere tutto e non fare più nulla per la pretesa, la velleità di farle al meglio.

*In fondo anche questo è buongoverno.*

Forse ha ragione, ma il problema è: dove fermarsi, quando accontentarsi, fino a che punto spingere il compromesso, la mediazione? Fino a che punto pregiudicare una linea di tipo imprenditoriale, manageriale, basata sui risultati concreti, sugli obiettivi raggiunti? Quanto è lecito annacquare il nostro programma per riuscire a salvarlo almeno in parte?

Nei casi delle privatizzazioni di Aem e Sea, ad esempio, forse abbiamo concesso molto, troppo e con grande fatica, soprattutto ai contrasti interni alla maggioranza, allungando a dismisura i tempi, passando da una concessione all'altra.

Spero di non apparire presuntuoso se dico che la mia esperienza, fatte le debite proporzioni, ha qualcosa di simile ai dieci anni di governo di Margaret Thatcher in

Gran Bretagna: privatizzazioni, liberalizzazioni, rigore finanziario, scontri sindacali con categorie protette e corporazioni; i durissimi e popolarissimi minatori contro la Thatcher, vigili e tassisti contro Albertini.

Dico questo perché, nella sua autobiografia, la «Lady di ferro» racconta come anche lei si interrogasse continuamente sulla tenuta della maggioranza, su quale fosse il punto di rottura oltre il quale non valesse più la pena di tirare la corda rischiando di non concretizzare l'effetto dei suoi sforzi, di non arrivare al risultato.

Ecco, questo è un argomento strutturale, capitale per una politica basata sul raggiungimento di obiettivi e non sulla conservazione del potere.

*Ma forse l'alternativa non è così secca, così manichea: forse si può durare, e perfino in condizioni migliori, conquistando consenso anche puntando sui risultati.*

È vero. A questo proposito le racconto un episodio.

Vinta la battaglia, che tuttora considero minimalista, per le appena 288 nuove licenze di taxi, sebbene con un risultato deludente e modesto, di fin troppo largo compromesso, pensavo di essermi assicurato per l'eternità l'odio dei tassisti milanesi.

Qualche mese dopo il mio autista Mario viene riconosciuto, alla guida della macchina di servizio, da un paio di questi miei «nemici». Naturalmente teme il peggio, si aspetta di essere coperto, a causa mia, da una valanga di impropri.

Invece le cose vanno in tutt'altro modo: «Aveva ragione lui, l'Albertini,» è il senso della inattesa dichiarazione dei tassisti «nessun problema con le nuove licenze, il lavoro non è diminuito e anzi aumenterà con l'apertura della nuova fiera di Rho-Però. Anche il valore commerciale delle nostre licenze, che temevamo diminuisse, passato il breve periodo dell'immissione di quelle nuove, è rimasto

praticamente inalterato, anzi continua a crescere. È uno in gamba quell'Albertini, uno che le cose le fa. I milanesi se lo ricorderanno...» e giù lodi, francamente perfino imbarazzanti.

Non so quanti colleghi di questi due signori la pensino come loro, forse nessun altro. Ma, a parte la grande gratificazione narcisistica, in questo episodio c'è proprio il senso di quella sua osservazione, e cioè che la politica dei risultati può anche non essere alternativa a quella del durare. Si può durare anche puntando sui risultati.

*In questo modo lei elimina il dualismo di fondo “giusto”/“opportuno” che ha sempre animato il dibattito politico. Infatti lei sostiene che facendo la cosa giusta si può anche essere “opportunisti”, nel senso positivo del termine, cioè conseguire il successo politico personale.*

Non solo. Considero inaccettabile anche la stessa alternativa, così come viene posta oggi, fra il “politico di professione” e quello proveniente dalla cosiddetta “società civile”, in qualche modo corrispondente a quel dualismo che lei ha citato.

Anzi, trovo oramai stucchevole e retorica questa espressione, della quale si fa evidentemente un uso strumentale e politico. La formula “società civile” – che certo non corrisponde all'opinione pubblica, espressione più di tipo mediatico, né, tanto meno, alla volontà popolare, che in democrazia si esprime solo attraverso il voto – è nata alla fine degli anni Ottanta. Fu creata per essere contrapposta a un'altra definizione, altrettanto schematica e arbitraria: la “classe politica”, come si chiamava allora, quasi si trattasse di una parte separata, avulsa dal corpo sociale.

Quell'aggettivo “civile” era derivato dal latino *civis*, “cittadino”: i cittadini, i governati da una parte; i governanti, i politici dall'altra. Questo era il senso.

In quegli anni a Milano nascevano perfino dei circoli

chiamati proprio “Società civile” o qualcosa del genere. Ne ricordo uno fondato da Nando Dalla Chiesa.

Quella formula nasceva allora insieme all’uso politico e demagogico della parola “gente” (o “ggente”, alla romana, come si ironizzava perfino su giornali di sinistra), inventato in certi programmi televisivi di piazza, definiti di approfondimento giornalistico, ma spesso politicamente schierati a sinistra, tendenziosi e propagandistici, come il famoso “Samarconda” di Michele Santoro.

Solo che, se col termine “gente” si intendeva qualcosa di simile a “popolo”, parola considerata forse un po’ desueta, qualcosa di vagamente indistinto e amorfo, quando invece si parlava di “società civile” ci si riferiva a una entità politicamente più definita e qualificata, ai cittadini consapevoli e informati, agli elettori critici, ai lettori dei quotidiani cosiddetti “progressisti”, a una categoria di cui demografi e massmediologi facevano – e fanno tuttora – largo uso, arrivando perfino a considerarli, arbitrariamente, maggioranza.

In quegli anni, dunque, schematizzando e banalizzando, “società civile” e “gente” rappresentavano il *bene* che si batteva contro la politica, considerata il *male*. Una contrapposizione che fino agli anni Settanta sarebbe stata spregiativamente definita “qualunquista”.

Poi è arrivata Tangentopoli, la fine della Prima Repubblica: sembrava il trionfo della “società civile” e della “antipolitica”. Che però, inaspettatamente e sconvolgendo tutti gli schemi ideologici di comodo, ha prodotto qualcosa che i politologi da salotto non avevano in alcun modo messo in conto: il fenomeno Berlusconi come leader politico.

A quel punto i modelli interpretativi sono stati progressivamente ma rapidamente rovesciati: quello che prima era “attenzione alle istanze della società” diventava populismo e, a poco a poco, si è tornati a invocare il “ritorno della politica” e del “politico di professione”, magari anche rappresentato da molti di quei personaggi che duran-

te il crepuscolo della Prima Repubblica erano segnati a dito come esponenti della esecranda “classe politica”.

Da un po' di tempo, in certi salotti e in certe redazioni si sente ripetere che in giro ci sarebbe tanta voglia di ritorno alla politica professionistica. «C'è voglia di politica» si dice, alludendo proprio ai meccanismi tradizionali, corporativi e di casta della politica: la mediazione continua, il compromesso, l'annacquamento dei programmi e delle idee, la cooptazione eccetera. Quei comportamenti che fino a pochi anni fa erano biasimati e messi alla berlina, indicati perfino come concause di quell'inquinamento della politica che aveva portato a Tangentopoli.

Poi però questa teoria, molto enfatizzata soprattutto da una sinistra che ha una più antica e forte tradizione nella formazione del ceto politico, viene clamorosamente contraddetta dalla prassi. I candidati della sinistra a sindaco di Milano e a presidente della Regione Lombardia, infatti, sono sempre imprenditori, sindacalisti, funzionari dello Stato: tutta gente che non proviene dai partiti.

Ora, a parte il fatto che non esiste, per fortuna, una separazione netta fra politici e società – sarebbe la fine della democrazia: in un sistema democratico sano i primi devono essere espressione diretta, anzi il prodotto della seconda –, se per “politico di professione” si intende quello allevato e cresciuto nelle sezioni, che non ha fatto altro che vita di partito e attività politica, che quindi è inevitabilmente interessato alla propria sopravvivenza politica più che ai risultati, anche perché non avrebbe alternative, ebbene a questo modello io contrappongo, semmai, quello del “politico professionale”.

*Scusi, mi sembra che stia giocando con le parole.*

Niente affatto, non è un gioco di parole. Quando parlo di “politico professionale” mi riferisco a una persona che, provenendo dal mondo del lavoro, da quella famosa “so-

cietà civile” che fino a poco tempo fa piaceva tanto agli stessi che adesso invocano il “ritorno della politica”, per amore della cosa pubblica e del lavoro ben fatto si preoccupa principalmente dei risultati.

Ecco, questo secondo me è il “buon politico”, quello che bada al beneficio concreto che porta alla cosa pubblica e che in relazione a questo valuta il proprio successo.

*Solo che i vantaggi della politica del fare, della politica dei risultati di cui lei parla si vedono dopo, magari dopo aver affrontato una lunga fase di impopolarità e dissenso.*

Infatti spesso questo criterio confligge con la legittima ricerca del consenso e della popolarità, di cui, lo ammetto, il politico ha comunque bisogno, se non altro per proseguire il proprio lavoro. Vale l'esempio dei due tassisti che, in sostanza, confessano: “Abbiamo capito dopo”. Ma posso citare anche un altro caso: la vicenda della ristorazione scolastica.

Grande scandalo, polemiche infuocate e accuse di “persecuzione burocratica” quando abbiamo chiesto di arrivare a definire il tenore di vita delle famiglie utenti del servizio. Volevamo evitare che rette calmierate o addirittura scontate, pagate col denaro pubblico, andassero a vantaggio di chi poteva tranquillamente permettersi di pagare rette normali, magari fingendosi bisognoso in modo truffaldino perché non paga le tasse e non denuncia il suo vero reddito.

Questo è buongoverno. Non a caso le maggiori proteste per queste nostre richieste sono venute dalle zone centrali della città, dove certamente non vive l'utenza più povera e disagiata.

È l'impopolarità iniziale che si deve scontare per arrivare al risultato. Che però è sempre un risultato politico. Infatti il servizio di refezione scolastica comportava una perdita ingente per l'amministrazione comunale, abbiamo creato una società per azioni, la Milano Ristorazione



SpA, che come tale deve rispettare tutte le regole delle società di capitale, pur tenendo conto della sua funzione sociale: deve produrre utili fornendo un servizio gradito all'utenza a prezzi calmierati, gli amministratori sono responsabili del bilancio, se perde i due terzi del capitale va ripianato eccetera.

Le abbiamo affidato in gestione il servizio di refezione scolastica e abbiamo dovuto affrontare una partenza terribilmente difficile. Infatti, proprio in una fase di collaudo e avvio, quindi particolarmente complessa e con inevitabili problemi di messa a punto e aggiustamenti, avevamo addosso ogni forma di critica, con inesorabile accanimento, da quasi tutti i mezzi di informazione, a cominciare dal «Corriere della Sera». Ogni giorno articoli su vermi nell'insalata, pasti serviti freddi, bambini con la dissenteria e, naturalmente, genitori in rivolta. Insomma, la rappresentazione di un quadro catastrofico.

*E invece?*

Invece le cose sono andate velocemente come speravamo. Anche di più. E ora, a distanza di cinque anni, Milano Ristorazione fornisce un servizio tanto apprezzato, ha talmente migliorato i suoi bilanci, ha riqualificato a tal punto le sue strutture produttive – le cucine, i laboratori, gli impianti di conservazione, i sistemi di controllo eccetera – e continua a farlo, con investimenti colossali, da essere richiesta sul mercato sia per i suoi servizi sia come forma di investimento produttivo.

Imprese del settore vorrebbero, cioè, entrare con partecipazioni di minoranza perché ritengono che un'azienda che fornisce ogni giorno 75.000 pasti, sebbene a prezzi calmierati, ha una tale economia di scala che le permette di entrare a fornire altri privati, altre collettività, altri Comuni.

Ecco, Milano Ristorazione è un esempio di quello che intendo per buongoverno.

### *Esempio isolato?*

Niente affatto, uno dei molti. Un altro caso illuminante è quello degli alloggi di piazzale Dateo: 157 appartamenti di proprietà del Comune in una elegante zona semicentrale della città, vuoti. La prima idea banalmente demagogica ma in realtà controproducente coltivata da molti era che fossero assegnati a 157 famiglie sfrattate.

Se però, nell'interesse generale, applichiamo una logica imprenditoriale e non elettorale, ci accorgiamo che rivalutando quell'immobile, che ha potenzialità di rivalutazione enormi, possiamo ricavarne una somma che ci permetterebbe di costruire con iniziative di edilizia residenziale pubblica un numero molto più alto di alloggi, addirittura un multiplo di 157, magari da destinare agli sfrattati.

Ebbene, abbiamo dovuto reggere uno scontro, anche nella maggioranza e nella stessa giunta, per far passare questa linea la cui limpida ragionevolezza mi sembra francamente di tutta evidenza.

Altrimenti, al di là delle apparenze, si fa un'operazione di malgoverno: sistemando lì i 157 sfrattati questi diventano in realtà 157 privilegiati, non si risolve certo il problema della carenza strutturale di appartamenti di edilizia residenziale pubblica o a prezzi calmierati o convenzionati e ci troviamo in un'altra "Affittopoli", un'altra situazione – di quelle spesso con tanto scandalo denunciate dai giornali – di alloggi di pregio ma di proprietà pubblica affittate, magari a causa di una emergenza come, appunto, uno sfratto, a condizioni tanto vantaggiose per cui l'emergenza diventa rapidamente una situazione di assoluto e inaccettabile privilegio.

Ma anche nel caso degli alloggi di piazzale Dateo si ha paura della comunicazione, di quello che racconteranno i giornali, dell'occupazione degli alloggi da parte degli sfrattati, dell'inevitabile conseguente battaglia politica e,

ancora, della risonanza che ne darà la stampa. E siccome si pensa che la protesta, soprattutto in periodo elettorale, faccia molto più rumore e abbia molto più peso del buon governo, ecco che non si pensa alla soluzione migliore per la collettività ma a quella più facile e teoricamente più popolare.

Anche perché non si ammette che il cittadino arrivi, prima o poi, a capire comunque quale sia la scelta migliore. Ma io sono convinto del contrario: il cittadino sa benissimo qual è la scelta migliore, se gliela si spiega. Ma questo non sempre viene fatto. Noi stessi spesso non abbiamo saputo o potuto farlo.

Ecco, ho fatto due esempi che considero paradigmatici, perché dimostrano anche che soluzioni di buongoverno devono attraversare momenti in cui, come succede nel rapporto fra medico e malato, è necessario somministrare una medicina amara o infliggere qualche sofferenza. E in quel momento il malato non pensa a quando sarà guarito ma sente solo il male, percepisce solo il danno, la negatività.

Quindi credo che anche in politica sia giusto restare fedeli al principio: nel dubbio, di' la verità e fai quello che è giusto, anche se verrà capito dopo.

*Mi sembra una posizione un po' calvinista, più che liberale.*

Lasciamo perdere le etichette e le definizioni. Io la considero semplicemente una posizione realista.

*Realista?*

Certamente, perché permette di ottenere dei risultati concreti, di produrre dei fatti "reali", appunto. Questo è realismo. Ed è anche una posizione profondamente e concretamente politica, perché il mezzo migliore per ottenere buoni risultati per la collettività è un dato politico. Quanti

ci accusano di essere antipolitici forse ritengono la politica un'attività di idee, teorizzazioni, parole e basta. Io ne ho una concezione alta e forte e la considero l'insieme degli strumenti, teorici e pratici, per fare il bene della collettività. E le divisioni politiche debbono essere divergenze su cosa si debba fare e in quale modo, sugli obiettivi e i percorsi per raggiungerli.

*Ma se le cose stanno così, lei non dovrebbe più dire di considerarsi un imprenditore prestato alla politica o il milanese medio chiamato a fare il sindaco, come continua a dire.*

*Piuttosto lei ora si va descrivendo come un politico anomalo, diverso dai modelli tradizionali. E lo stesso discorso può valere per i tanti altri "tecnici" o imprenditori o professori o "esponenti della società civile" che, soprattutto a partire dalla bufera di Tangentopoli che ha fatto fuori metà del ceto politico di allora e poi con la "discesa in campo" di Berlusconi, hanno cominciato a fare politica. Come parlamentari o come ministri, come sindaci o come assessori.*

*Ce lo siamo già chiesto: dopo tanto tempo che si fa politica, insomma, è giusto continuare a chiamarsene fuori, a considerarsi diversi dai politici di professione? Questo discorso vale per lei ma anche per altri, naturalmente.*

Per molti altri, a cominciare da Berlusconi, il migliore Berlusconi, quello che più fedelmente corrisponde ai suoi pensieri più profondi e alla sua concezione più alta di se stesso e della politica. Quello che generalmente viene definito il Berlusconi del '94. Non quello che, forse un po' per scelta ma soprattutto per necessità, si trova a dover confliggere con il suo passato e con le strumentali aggressioni che gli vengono da vari settori. E neppure quello che da un certo suo entourage romano viene un po' troppo spesso spinto sulla strada del compromesso e della mediazione.

Per quanto mi riguarda, da cittadino medio prestato alla politica, mi sono sempre considerato, anzi ho sempre considerato il mio caso come una significativa rappresentazione del senso profondo della democrazia. “Uno come me alla Casa Bianca”: non lo dico io, il mio narcisismo non arriva a tanto, lo dicono gli americani proprio per esprimere quello che intendono per democrazia.

Ma questa frase forse va coniugata con un'altra, sempre di un americano, di un grande americano, il presidente Harry Truman, che – cito a memoria – in sostanza diceva: mia zia Betty è la persona più onesta di questo mondo, ma non può fare il presidente degli Stati Uniti, semplicemente perché non ne è capace.

*Insomma, l'onestà non basta per governare bene. Eppure la descrivono come un moralista perfino un po' giustizialista.*

Le rispondo, se mi permette, con una terza citazione, stavolta tratta dal Vangelo. Dice Gesù: «Siate candidi come colombe e prudenti come serpenti». Insomma, rigore morale, competenze, capacità tecniche, astuzia, abilità nei movimenti: serve tutto questo per fare politica, per governare. Se manca una di queste componenti, il sistema prima o poi si inceppa o salta.

Questa è una vera e propria linea politica, una scelta politica. Ma è stata capita fino a un certo punto sia dai mezzi di informazione sia da quella parte di opinione pubblica legata ai metodi tradizionali dei partiti, alla “partitocrazia” direbbe qualcuno, soprattutto nella fase di passaggio dal vecchio al nuovo, dopo due ceffoni terribili.

Il primo, lo schiaffo di Tangentopoli alla nostra città: con tutto quello che aveva comportato in termini di cancellazione di un'intera leadership cittadina e nazionale, di lotta a un sistema intrinsecamente corrotto, col conseguente strapotere di organi istituzionali che erano assurti a ruolo politico, avendo fatto delle scelte politiche, sce-

gliendo di colpire, cancellando un avversario o, se preferisce, una parte politica. Entrando dunque di fatto nella battaglia politica ma senza essere stati eletti dai cittadini, senza l'investitura del voto popolare, senza rispondere agli elettori.

Il secondo schiaffo a Milano, quello della Lega, che ha conquistato palazzo Marino con Formentini-Pancho Villa. La Lega di governo qui è stata disastrosa. Intanto di fatto ha governato solo un anno, subito dopo si è scissa ed è stata costretta a non governare con la sinistra, dovendo ogni giorno contrattare con l'opposizione sul singolo provvedimento. Risultato: quattro anni di immobilismo, di rinvii, di non decisioni.

*In questo modo si finisce per restare incagliati per tutta la durata del mandato.*

E in effetti la Lega ha concluso con un nulla assoluto, politico e amministrativo. Non è riuscita a realizzare nemmeno la minima parte del suo programma elettorale. Per la città un'altra cocente delusione e umiliazione.

*Voi, dunque, siete arrivati dopo questi due "schiaffi".*

Eravamo davvero "il nuovo", con un grande carico di speranze fondate sulla concretezza e sulla politica del fare. Ho già citato quel sondaggio del «Corriere» nella rubrica "La città domanda": al sindaco ideale nel '97 i milanesi chiedevano per prima cosa, col 31,8% delle preferenze, l'onestà, subito dopo (18,6%) la concretezza, quindi la capacità manageriale col 14,3%, poi la serietà (13,4%), entusiasmo e voglia di fare 10%, determinazione 7,2%: questi valori rappresentavano gran parte, anzi la quasi totalità della "domanda" dei milanesi per il buon governo della città. E sono, se permette, le caratteristiche che mi attri-

buisco, che rivendico come mie specifiche attitudini di governo.

Non sono la zia Betty di Truman: non solo onestà, che comunque è un valore primario, ma anche concretezza, capacità manageriale eccetera, proprio come suggerisce il nipote della zia Betty.

In quella ricerca, d'altra parte, le richieste di qualità politiche in senso tradizionale erano molto più giù: esperienza politica appena 1,1%; fascino o carisma 1% eccetera. Quantità, come vede, trascurabili.

*Se ne ricava una conclusione che è l'esatto contrario di quanto sostengono coloro che oggi vedono una richiesta di "ritorno della politica", in altre parole una sorta di nostalgia dei professionisti della politica e dei partiti tradizionali.*

*Pensa che, rifacendolo oggi, quel sondaggio darebbe risultati radicalmente diversi, addirittura opposti a quelli del '97, tanto da confermare questa tendenza di cui parlano i giornali, e certi politici tradizionali o di mestiere?*

Non lo so. Sospetto che la continua, insistente denuncia di questo cosiddetto "ritorno della politica" sia una sorta di campagna promozionale, un'operazione di tipo autoreferenziale: "Fino ad oggi abbiamo permesso ai dilettanti di giocare con la politica, ma si tratta di parvenu, dei capitati per caso; oramai è tempo che torniamo noi professionisti, addetti ai lavori: siamo più bravi, lasciateci fare, non disturbateci più".

Da quella ricerca sono passati degli anni, ma francamente non credo che le cose siano molto cambiate. Anzi, non credo che il cittadino, l'elettore milanese l'abbia mai pensata in maniera molto diversa. Certo, quelle risposte possono essere influenzate dalla situazione in atto, da circostanze contingenti, ma nella sostanza non credo che cambierebbero più di tanto.

*Ma, parafrasando il titolo di un vecchio film dell'orrore, a volte ritornano.*

Il fatto è che parte del vecchio ceto politico-partitico, soprattutto di sinistra ma anche di centro, rimasto per dieci-dodici anni in secondo piano, insieme a parte della corporazione giornalistica, a esso tradizionalmente contigua e che, non dimentichiamolo, ha contribuito alla sua cancellazione o emarginazione, ora stanno compiendo un'operazione di autopromozione, per tornare al centro della scena.

“Torneremo” continuano a ripetere “perché avete bisogno di noi”, confondendo le speranze con la realtà ma operando in modo che la profezia si avveri.

Tuttavia non è detto che vada così: il seme di uno stile diverso e di modelli diversi di comportamento è stato gettato, a cominciare dal bipolarismo. La contaminazione e la modificazione genetica del sistema politico ormai sono avvenute. E poi, comunque, in quel sistema, in quel circuito sono state introdotte figure eterogenee e anomale, energie nuove che hanno molto modificato i comportamenti e il linguaggio della politica.

È vero, a volte ritornano, ma – contrapponendo uno slogan a un titolo di film – indietro non si torna. È una lezione che, soprattutto a sinistra, dovrebbero conoscere bene, visto che la ripetono continuamente agli altri.

Insisto: la nostra esperienza amministrativa a Milano è stata decisamente più politica di quella dei professionisti della politica. Ne è una prova concreta, ad esempio, il fatto che nelle votazioni per il secondo mandato io abbia preso quasi 120.000 voti disgiunti.

Come sindaco, cioè, sono stato votato da elettori che hanno dato i loro suffragi di lista a partiti che non erano collegati al mio nome. E si tratta di un'analisi fatta da seri e affidabili studiosi di sinistra, come Stefano Draghi, dirigente dei Ds, il più accreditato analista di flussi elettorali.



Cos'è questa se non politica, una politica più aperta, permeabile e, insomma, più democratica?

*Tuttavia, tornando a quella ricerca del '97 da lei più volte citata, sembra quasi che lei contrapponga la parte alta della classifica, che indica le caratteristiche del cittadino medio prestato alla politica, come lei si definisce, alla parte bassa (ampiamente minoritaria nelle indicazioni dei cittadini) tipica, invece, dei professionisti della politica.*

In questi termini la questione è presentata in modo eccessivamente radicale e perfino banale. In ogni caso, quando si dice "hai mancato di politica, non ti sei comportato da politico" in realtà spesso si intende "sei stato troppo rigoroso, troppo intransigente, troppo moralista". Cioè non hai saputo in qualche modo metterti d'accordo, hai rifiutato il compromesso. E lo si dice accompagnando le parole con un gesto avvolgente della mano.

Per "politica" in questo caso si intende solo una furbesca capacità manovriera, di raccontare una cosa e farne un'altra, di intortare qualcuno. Non mi fraintenda, ho una concezione altissima della politica e dunque non voglio certo dire che sia tutta qui, ma chi invoca il ritorno dei professionisti della politica spesso a questo pensa.

## Poteri forti

*Però, Albertini, parliamo dei cosiddetti “poteri forti”, che tradizionalmente hanno sempre dialogato con la politica professionistica, spesso condizionandola e influenzandola.*

*Lei non può considerarsene così lontano, la sua candidatura è stata promossa anche da un campione dei “poteri forti” di allora, come Cesare Romiti.*

L'espressione “poteri forti”, come tutte le invenzioni giornalistiche, è suggestiva ma vaga e fuorviante, almeno nell'uso che se ne fa oggi.

Infatti quali sono veramente i “poteri forti”? Sono solo quelli della finanza e dell'industria? E perché non anche le burocrazie, i sindacati, l'apparato dell'informazione e della comunicazione? Le racconto un episodio molto significativo sul comportamento dei cosiddetti “poteri forti”.

Ero stato eletto da poco presidente di Federmeccanica, e perciò mi sembra corretto incontrare i principali associati, non solo in quanto miei grandi elettori ma anche come imprenditori più rappresentativi del settore. Chiedo quindi appuntamento a Cesare Romiti, Carlo De Benedetti e Gian Mario Rossignolo, allora presidente del gruppo Electrolux Zanussi, cercando di rispettare quest'ordine, per evidenti ragioni formali, alle quali in Confindustria si tiene moltissimo, nonostante i continui richiami ai fatti sostanziali.

Romiti, dunque, mi fissa l'incontro nella sede milanese della Fiat in piazza Sant'Ambrogio alle 18 di un certo giorno. La mattina mi telefona la sua segretaria per chiedermi se accetto di spostare l'appuntamento di un quarto d'ora, dalle 18 alle 18.15, perché il presidente tornava in aereo da Roma e non poteva garantire la puntualità.

Mi stupisco di questa quasi maniacale precisione, pur essendo io stesso uno che va in ansia se rischia di arrivare in ritardo di cinque minuti a un appuntamento. Ma do per scontato che a quello che allora era presidente della più grande industria italiana si possa concedere senz'altro un "quarto d'ora accademico". Mi stupisco, dunque, ma non posso fare a meno di apprezzare.

Arrivo quindi all'appuntamento con la mia Vespa, vengo introdotto in una grande sala riunioni molto austera, boiserie scura alle pareti, sedie tappezzate di velluto verde e un tavolo lungo e stretto di legno scuro.

Alle 18.13 sento dei rumori nella stanza attigua e alle 18.15, con una puntualità addirittura imbarazzante, entra Romiti.

Lo saluto: «Buona sera, presidente». «Per la verità presidente è lei,» mi risponde «giacché la Fiat è associata a Federmeccanica e non viceversa.» Formalità, cortesia di maniera, forse, ma ha un grande effetto: "Ottimo esordio" penso infatti.

Prosegue dicendomi che il fatto che avessi chiesto di parlare con lui per primo dopo la mia elezione significava che davo qualche rilievo alla Fiat come associata (il che, evidentemente, era legittimo e opportuno, se non doveroso giacché il gruppo torinese versava allora il 25% dei contributi della Federazione), che la sua azienda avrebbe continuato a perseguire autonomamente i propri interessi, ma che aderiva in modo convinto alla Confindustria, riconoscendo incondizionatamente il valore e il ruolo di questo organismo, definito perfino una "istituzione".

Insomma, potevo contare, in quanto presidente, sul so-

stegno della Fiat, anche perché apprezzavano che io fossi un piccolo industriale e non, come spesso accade, un manager, che venissi, cioè, dalla frontiera dell'intrapresa e del rischio personale nella forma più pura e originale.

Dopo tutto questo, dopo una somministrazione di dosi tanto massicce di gratificazione, sono uscito dall'appuntamento quasi levitando in aria per il compiacimento: "Che bravi questi capi della grande industria, questi uomini dei poteri forti" pensavo. "Anche se non hanno studiato dai gesuiti come me, hanno tutta l'abilità dei cardinali nella gestione sapiente e discreta del potere e della forza. Abilissimo, questo Romiti, a mostrare tanto generoso sostegno al piccolo industriale, molto più giovane di lui (allora avevo 46 anni), legittimatolo senza riserve come suo rappresentante".

Tuttavia cercavo anche di non lasciarmi andare, di essere realista, di tenere sotto controllo questa scarica di narcisismo: "Ma certamente" pensavo infatti "arriveranno i momenti in cui ciascuno vorrà far valere il proprio peso specifico, momenti in cui dovrò mostrare di saper tener testa anche ai potenti. Insomma, come si dice in gergo maschilista, di avere le palle".

*E arrivarono, quei momenti?*

Passano i mesi e comincia la battaglia per il contratto nazionale di lavoro dei metalmeccanici.

Federmeccanica tiene una linea rigorosa. Il confronto diventa duro, con fasi di scontro piuttosto aspro, perfino con episodi di comportamenti aggressivi in alcune fabbriche, molte manifestazioni di piazza. Nella fase culminante della vicenda, sotto Natale, il governo di allora, il primo presieduto da Prodi, ministro del Lavoro Treu, si inserisce nel negoziato con una specie di lodo che però in realtà accoglie le richieste sindacali quasi ignorando le nostre posizioni.

Il periodo festivo mi impedisce di convocare il consiglio direttivo e tanto meno l'assemblea della Federazione, perciò faccio un giro di consultazioni telefoniche e decidiamo di respingere la proposta del governo.

Quindi ci troviamo, anzi mi trovo, in una posizione di grande isolamento: abbiamo contro il governo, la maggioranza del Parlamento, gran parte della stampa, l'opinione pubblica allarmata dalla conflittualità la cui responsabilità viene attribuita tutta a noi industriali. L'unica voce a nostro favore è quella del governatore della Banca d'Italia Antonio Fazio, il quale denuncia che le richieste sindacali, e quindi l'ipotesi Prodi-Treu, abbiano un forte potenziale inflattivo, pertanto in evidente contraddizione con gli obiettivi di politica economica del governo.

*Se ricordo bene, anche voi industriali non eravate più proprio compatti.*

Infatti anche all'interno del fronte imprenditoriale cominciavano le divisioni. Nel Nordest, ad esempio, dove Riello capeggiava una fronda di piccoli-medi industriali che ci rimproveravano un eccesso di rigidità e minacciavano anche pubblicamente di firmare contratti separati come singole aziende.

Anche all'interno del management Fiat, il gruppo più sindacalizzato e quindi sottoposto alle pressioni più forti, cominciavano a circolare queste tesi. E, guarda caso, era appena stata approvata la famosa legge sulle "rottamazioni" per incrementare le vendite dell'industria automobilistica e quindi anche per renderla più docile nei confronti delle posizioni e delle proposte del governo. Perfetto! Un quadro completo per preparare il nostro, il mio fallimento. Se anche la Fiat avesse abbandonato il campo, il gioco era fatto.

Resistevano disperatamente in particolare le imprese del Sud, a cominciare da quelle di Napoli: dopo che l'Europa aveva imposto l'abolizione della fiscalizzazione degli

oneri sociali, considerati aiuti di Stato, era venuto meno per loro l'unico vantaggio competitivo del quale godevano da tempo. Insomma quel contratto, che per noi si annunciava come molto dannoso, per loro sarebbe stato addirittura disastroso.

Ormai anche chi mi era più vicino cominciava a vacillare. La partita sembrava chiusa e persa quando mi telefona l'amministratore delegato di Fiat, Paolo Cantarella.

“L'amministratore delegato e non il presidente, brutto segno” pensavo prendendo la telefonata. Ero pronto al peggio, al colpo di grazia. Tanto più che Cantarella inizia con tante lodi e tanti riconoscimenti. “Si comincia sempre così quando si vuol mettere qualcuno con le spalle al muro” pensai.

E infatti: «Complimenti, presidente, sapevamo che era un uomo rigoroso preciso e tenace ma ci vuole una bella grinta per reggere questa situazione. Bravo! Certo ci sono momenti difficili. Un capo deve essere in grado di dare battaglia e di fare la pace. La Fiat, come lei sa, negli anni Settanta e Ottanta, e ancora più recentemente, ha dovuto gestire vertenze durissime con danni economici notevoli. Ma noi abbiamo stabilimenti in tutto il mondo e quello che volevamo ottenere l'abbiamo ottenuto: la rottamazione. In fondo per noi anche un certo incremento del costo del lavoro in Italia sarebbe sopportabile. E poi ci sono le difficoltà a tenere insieme il sistema, il Nordest che vuole chiudere...».

*Quasi un annuncio di abbandono, infatti. E lei?*

Io seguivo ormai rassegnato questo che mi sembrava un itinerario logico che non poteva che portare a una conclusione: Albertini la faccia finita, chiuda il contratto e accetti la proposta del governo altrimenti la mandiamo a casa.

E invece, all'improvviso, il capovolgimento: «Tuttavia» stavolta il “tuttavia” annunciava una svolta positiva «io le ho telefonato per dirle che lei è il nostro presidente, che

124 *Nella stanza del sindaco*

ha una responsabilità grande e vasta, che riguarda molte migliaia di aziende in condizioni assai diverse dalla Fiat... Insomma, se per parte nostra potremmo dire chiudiamola qui, sappia che, proprio tenendo conto della complessità del sistema e delle sue responsabilità, noi saremo con lei e con le sue scelte fino a quando lei riterrà di andare avanti. Quindi lei può contare sulla Fiat».

*Perbacco, un bel colpo! Quale fu la sua reazione?*

Avevo le lacrime agli occhi, lacrime vere, calde lacrime di commozione. E in quel momento mi è tornato alla mente l'episodio dell'appuntamento spostato dalle 18 alle 18.15. Una piccola manifestazione di buona educazione, di rispetto per l'interlocutore che ne anticipava un'altra: questa, molto più importante, impegnativa e anche costosa. Certamente non formale come la prima.

Si è puntuali per rispetto della persona che ci sta aspettando e non solo per una forma di "buona educazione". D'altra parte, la buona educazione è una manifestazione formale, e talvolta perfino ipocrita, ma è anche una disciplina etica, una manifestazione di rispetto per l'altro, appunto.

Se si è veramente, intimamente educati, si è stati allevati e preparati a tenere nella massima considerazione il prossimo. E nelle cose piccole come nelle grandi si segue lo stesso modello di comportamento.

In quel momento il "potere forte" Fiat ha rispettato certo non la mia forza, irrilevante rispetto alla loro, ma la lealtà e la coerenza. E soprattutto ha rispettato le posizioni e le esigenze di migliaia di piccoli associati a Federmeccanica.

*Come andò a finire?*

Siamo andati avanti ancora dei mesi, finché, il 15 gennaio del '97 (solo un mese e mezzo dopo avrei ricevuto da Berlusconi la richiesta di candidatura a sindaco di Milano) abbia-

mo fatto un'assemblea straordinaria di Federmeccanica, il cui ordine del giorno in sostanza era: "Che facciamo, andiamo avanti o molliamo?". Assemblea che, a onor del vero, nessuno tranne me voleva che si facesse, neppure quelli della Fiat, perché non sapevamo come sarebbe andata a finire.

C'erano almeno cinquecento delegati. Nella mia relazione introduttiva avevo fatto preparare, oltre ai molti grafici e tabelle, la proiezione di una cartolina che avevo scritto al direttore generale della Federazione, Michele Figurati, un ex responsabile delle relazioni industriali della Fiat, prezioso collaboratore.

Ricordo che, appena nominato, per augurargli buon lavoro gli avevo regalato una bella edizione di *Assassinio nella cattedrale*, di Eliot, con una dedica che, alludendo alla trama di quella tragedia, voleva dire: lei era amico del "re", la Fiat, ora però diventa "vescovo", quindi dovrà servire la Chiesa, e non il re; insomma, deve essere fedele a Federmeccanica e non alla Fiat; grazie, lavoriamo insieme.

All'assemblea mostrai una cartolina che gli avevo spedito poco tempo prima, durante una breve vacanza in Toscana, a vertenza per il contratto già aperta. Una cartolina che Figurati teneva sempre sulla scrivania: era l'immagine di un castello medievale illuminato nella notte, con due righe di saluto da parte mia, che in sostanza dicevano: "Anche noi siamo in una fortezza assediata illuminata solo dalla nostre buone ragioni e dalle nostre responsabilità".

Nella mia relazione introduttiva all'assemblea, dunque, proiettando quella cartolina, avevo sviluppato proprio il tema della responsabilità: nei confronti del codice civile, delle nostre famiglie, del nostro capitale, dei nostri soci, degli azionisti delle nostre aziende e dei nostri lavoratori, che possono anche ricavare qualche immediato e illusorio beneficio da una dinamica salariale irresponsabile, ma poi ne verrebbero travolti con le nostre aziende, pagando più di tutti.

Poi, naturalmente, avevo approfondito le ragioni economiche che inducevano a non accettare il contratto propo-



sto dal governo. Aggiungevo anche che era del tutto comprensibile che alcuni di noi, in condizioni produttive diverse e guardando all'immediato, preferissero chiudere comunque la partita pur di andare avanti.

Concludevo: «A questo punto io vi espongo la mia proposta di contratto e vi dico dov'è il nostro punto di caduta, il *break-even point*. Se voi non siete d'accordo, io e i quattro vicepresidenti non potremo fare altro che dimmetterci». Il risultato sarebbe stato che il contratto non si sarebbe potuto fare comunque perché non c'era nessuno con i poteri di firma, e per eleggere un nuovo presidente sarebbero passati almeno un altro paio di mesi.

Il dibattito successivo fu aperto dal rappresentante della Fiat, che, come promesso da Cantarella, appoggiò decisamente la mia linea. A quel punto tutti gli interventi a seguire furono inevitabilmente quasi dello stesso tenore, anche se non mancarono alcuni distinguo. Fatto sta che all'unanimità fu votata la mia linea.

Si riaprì, dunque, un duro negoziato, alla cui volata finale, come al solito notturna, io non partecipai perché ero a letto con l'influenza, ma mi tenevo in contatto telefonico col presidente della Confindustria Giorgio Fossa.

Il contratto che si firmò era accettabile e a quel punto toccò a me fare il moderato con chi, sull'onda dell'entusiasmo di una ritrovata unità, voleva andare fino in fondo, arrivando alla cancellazione del contratto nazionale.

*Ma parlavamo dei "poteri forti"...*

Appunto. Ho fatto questa lunga digressione, partendo da quell'appuntamento con Romiti, per spiegare chi sono e come si comportano i "poteri forti".

Intanto, proprio in quanto forti, preferiscono avere a che fare con personalità che sentono di dover rispettare. Magari contrastandole anche duramente se contrarie ai loro interessi, ma talvolta perfino valorizzandole. Inoltre sanno

che devono la loro forza anche alla sapienza e all'equilibrio, magari anche all'opportunismo, di certe scelte di uomini o di situazioni. Il problema, semmai, è riuscire a essere forti con loro. Ma è una questione di carattere e di etica.

Insomma, i "poteri forti" non sono pura arroganza o prepotenza o esibizione muscolare. Chi si comporta così non rimane forte a lungo e non rimane neppure al potere. Anche per questo, in realtà, sono particolarmente insidiosi. E poi quasi mai i "poteri forti" rappresentano un'unità omogenea, compatta e solidale, con obiettivi comuni e strategie condivise. Spesso sono in conflitto fra loro, come è normale che capitino ai poteri in generale, e questo li rende meno forti. L'importante, comunque, è non banalizzarne il ruolo: è un errore fatale che finisce per renderli fortissimi.

*E invece questa loro rappresentazione e denominazione, questo luogo comune di origine, come al solito, giornalistica, va per la maggiore.*

Ma, come dicevo, la definizione di "poteri forti" è vaga e ambigua. Giacché, ad esempio, come tali si comportano anche organismi, strutture burocratiche e gruppi sociali dotati di forte capacità di pressione, ricatto, interdizione.

Faccio un elenco, certamente incompleto, di situazioni in cui ho dovuto confrontarmi con diverse e apparentemente contraddittorie forme e modalità di questi poteri. In ordine cronologico, dalla mia elezione in poi: le educatrici d'infanzia, i vigili urbani, i tassisti, il caso Sea con l'interessamento di Mediobanca, Cesare Romiti e Gemina, piuttosto che Caltagirone, Tronchetti Provera e altre cordate, gli orchestrali e le cosiddette masse artistiche della Scala, i grandi gruppi immobiliari, Salvatore Ligresti, Luigi Zuni- no e altri. L'elenco è solo parziale, ma tutti costoro contavano sul loro potere di pressione, sulla loro forza.

Quale criterio abbiamo adottato nel gestire questi rapporti? Tempo fa il cardinale Tettamanzi ha indicato un

modello di comportamento del pubblico amministratore che possiamo così sintetizzare: forte con i forti e debole con i deboli, col cuore in mano nei riguardi del bisogno e con la testa dura nel confronto con il potere.

*Un modello che lei pensa di aver seguito?*

Le faccio qualche esempio. Cito il caso della prima importante vertenza sindacale che mi sono trovato a gestire come sindaco di Milano: era con le educatrici d'infanzia degli asili nido. Avevano un contratto molto favorevole, che concedeva loro grandi privilegi normativi e salariali, ad esempio, per le prestazioni nel mese di luglio, quando l'anno scolastico è chiuso ma la maggior parte delle famiglie, non ancora in vacanza, ha bisogno del servizio. Era come un abnorme periodo di lavoro straordinario, uno straordinario lungo un mese, con un costo pesantissimo per l'amministrazione e, per di più, una grave ingiustizia nei confronti di altre categorie di dipendenti comunali.

Ma la microcorporazione delle maestre d'asilo disponeva di un potere di ricatto e di interdizione fortissimo. Pensi: lasciare a casa i bambini mettendo in crisi migliaia di famiglie, i genitori che lavorano anche a luglio; senza contare tutte le valenze emotive legate alla figura stessa del bambino. Bisognava riportare la questione in termini di normalità, ma in quel momento quelle maestre erano oggettivamente un "potere forte", mentre i bambini e le loro famiglie erano "i più deboli", secondo la definizione di Tettamanzi.

Convocai dunque i genitori a palazzo Marino, nella sala Alessi. Esposi il problema a più o meno duecento loro rappresentanti e proposi le mie soluzioni, anticipando però con franchezza i disagi che il conflitto sindacale avrebbe potuto provocare.

La risposta dei genitori fu: lei, sindaco, faccia quello che è giusto fare dal punto di vista della compatibilità economica, perché non è accettabile che una categoria potente per la

funzione alla quale dovrebbe assolvere utilizzando questo suo potere a proprio vantaggio e a danno della collettività. Questo – sia detto per inciso – è un episodio, ma potrei citarne altri, che dovrebbero ricordare anche quanti mi accusano di non aver saputo dialogare con la città, con i gruppi sociali.

*Andò così anche con i ghisa?*

Con i vigili urbani fu molto più dura. Avevo a che fare con una categoria fortissima, se non con un “potere forte”. Un corpo di tipo militare, in uniforme, armato e fortemente sindacalizzato, che negli anni aveva accumulato consuetudini, modalità di servizio e privilegi palesemente parassitari e orientati all’inefficienza.

Dovetti affrontare una battaglia durissima e prolungata per contrastare questa situazione nell’interesse della città, scontrandomi col potere di ricatto e di interdizione di una corporazione molto compatta.

A seconda dei momenti, delle fasi dello scontro, facevano le multe, ne facevano troppe o non le facevano. Sulla strada si impegnavano più o meno. Quando poi si arrivava allo sciopero, questo creava comunque difficoltà, trattandosi di un corpo di polizia preposto al funzionamento e alla sicurezza della città, pervasivo in ogni forma di attività: dal traffico, all’ambiente, al commercio, agli uffici comunali, alle scuole eccetera.

*Abbiamo già detto che in quell’occasione Montanelli si spese molto per lei. Ricordo che arrivò a definire i vigili dei «disertori».*

Non per me si impegnò Indro, ma per quella battaglia che considerava sacrosanta per la città, ricevendone in cambio qualcosa come cinquecento querele dai vigili. Ma certamente catalizzò l’opinione pubblica a favore della linea del rigore e dell’efficienza, risultando decisivo per la vittoria finale.

Parziale, ma pur sempre una vittoria, giacché adesso

quel corpo è ridiventato una polizia municipale; certo migliorabile, certo non più i ghisa tanto amati e rispettati dai milanesi fino agli anni Settanta, ma costituiscono pur sempre una polizia. Prima era un'accozzaglia di persone senza comando e responsabilità, che si rifugiavano in una selva di assurdi privilegi accumulati negli anni, giunta dopo giunta.

Faccio un esempio: se pure avessi assunto diecimila vigili diciottenni, dopo dodici anni ciascuno di quei diecimila trentenni sarebbe diventato un impiegato inchiodato a una scrivania, avendo acquisito il diritto di restarsene chiuso in un ufficio.

Ancora: dopo cinque anni il servizio in strada era talmente condizionato da essere poco meno che volontario. Il risultato era che due terzi del personale se ne stava negli uffici a svolgere pratiche amministrative, talvolta perfino inventate, e solo un terzo poteva essere utilizzato sul territorio.

Sono solo alcuni esempi che però illustrano una situazione assurda che, con tutta evidenza, avrebbe presto portato alla totale inutilizzabilità del corpo.

*Ancora più clamore, poi, fece la battaglia contro i tassisti.*

Del cui esito, francamente, non fui e non sono molto soddisfatto. Infatti se non posso definirla una sconfitta, fu certamente una mancata vittoria, contro una corporazione forse perfino più forte e politicamente più tutelata dei vigili urbani.

Sono riuscito a strappare, infatti, un numero poco più che simbolico di nuove licenze: appena 288 con quelle dei Comuni interessati agli aeroporti milanesi; 270 solo su Milano su 4571 esistenti. Appena il 6% in più. Troppo poche per migliorare apprezzabilmente il servizio e per influenzare, di conseguenza, il prezzo della corsa, tra i più alti del mondo, come ben fanno gli utenti milanesi e forestieri.

Il mio obiettivo era quello di arrivare al livello medio delle altre metropoli europee. Tenendo conto del territorio

entro il quale prestano servizio e la popolazione di riferimento, avremmo dovuto rilasciare 1938 licenze e non 288. Noi ne avevamo chieste solo 500, poco più di un quarto perché, rendendoci conto della criticità dell'operazione e dello choc che avrebbe provocato, avevamo formulato la richiesta minima per incidere sul servizio. E la richiesta era proprio di quei 500 che ogni giorno si spostano da Milano all'aeroporto di Malpensa da quando è entrato in funzione come *hub* intercontinentale.

Una richiesta minima, dunque. Con 1938 nuove licenze, cioè con un incremento almeno del 35%, si sarebbero adottati meccanismi di turni e orari di lavoro, tariffe differenziate, abbonamenti, magari tessere prepagate eccetera, pur lasciando ferma la tariffa base. Un'operazione, quindi, in primo luogo a vantaggio del cittadino-utente, della clientela che, d'altra parte, sarebbe cresciuta tanto da lasciare a ogni vettura lo stesso giro d'affari ma con un servizio complessivo decisamente migliore. Era una riforma dalla quale anche i tassisti avrebbero tratto beneficio. Non me l'hanno lasciata fare.

Come vede, non sempre la moderazione paga e porta a risultati positivi, secondo quanto sostengono i teorici della mediazione, del dialogo e del compromesso sempre e comunque. D'altronde in altre città, a cominciare da Roma, non sono riusciti a ottenere neppure questo.

La verità è che il servizio andrebbe semplicemente liberalizzato per legge. Punto e basta. Ma per arrivarci bisogna essere disposti ad affrontare uno scontro durissimo con una corporazione molto aggressiva e compatta, in grado di paralizzare anche per settimane le città. Quale governo, quale maggioranza è tanto forte e determinata da fronteggiare una crisi del genere? Naturalmente questo discorso vale anche per altre corporazioni, altri gruppi di pressione dotati di un analogo potere di ricatto.

*E la vicenda della Sea?*

Un altro caso molto interessante per capire le dinamiche fra i “poteri forti”, stavolta intesi nel senso, diciamo così, tradizionale del termine. Per conquistare la società che gestisce i nostri aeroporti c'erano due cordate potenti che si confrontavano e i cui rappresentanti sono venuti a conferire con me fra il 2000 e il 2001.

Prima cordata: Caltagirone, Benetton e Tronchetti Provera si presentarono insieme e mi parlarono del proposito di entrare in società col Comune di Milano per la gestione della Sea con l'intenzione finale di governare l'intero sistema aeroportuale italiano, collegandosi con l'analogo e parallelo caso di AdR, Aeroporti di Roma, che era in via di privatizzazione. Convenzionalmente chiamammo quell'ipotesi “piano Poseidon”, mitico dio greco del mare – Sea in inglese vuol dire “mare” – per indicare cioè il progetto che attribuiva alla società milanese il ruolo centrale.

*Immagino che questo erudito e bizzarro gioco di parole sia venuto in mente a lei: mi sembra infatti di riconoscere un suo vezzo, una sua civetteria.*

Ebbene, lo ammetto, è stata una mia invenzione. Ma era una denominazione efficace per distinguere quel piano da un altro, ed eccoci alla seconda cordata, il “piano Hermes”, dal nome di un'altra divinità della mitologia greca, il dio dei ladri, dei furbi, dei commercianti, oltre che messaggero degli dei, il latino Mercurio.

Quest'ultima ipotesi, infatti, prevedeva una centralità romana, mettendo AdR privatizzata in testa all'operazione insieme ad altri imprenditori della capitale.

In quell'occasione ricordo che, sebbene con molto garbo e sensibilità, senza il minimo cedimento all'arroganza o alla pressione, era evidente una certa aspettativa o un certo desiderio dei componenti di questa seconda cordata

di essere favoriti almeno nell'approccio e nella visione d'insieme del progetto.

Anche perché era illustrato e promosso da Cesare Romiti in compagnia di Vincenzo Maranghi, amministratore delegato di Mediobanca, mentre in quella fase, con Gemina, Romiti stava guidando proprio l'operazione di privatizzazione di AdR insieme a Carlo De Benedetti e ad altri imprenditori. E con Romiti, come ho già detto, avevo un ottimo rapporto fin dai tempi del mio impegno in Confindustria, in un certo senso anche di riconoscenza.

Ebbene, anche allora e nonostante questo rapporto, fui molto chiaro: anche noi volevamo creare una società unica per la gestione dell'intero sistema aeroportuale italiano, ma intendevamo farlo intorno alla Sea, con una centralità dell'azionista milanese, del Comune di Milano.

Perciò, spiegai, nella fase di vendita delle quote di controllo delle due società sarebbe stato necessario avere a che fare con una cordata di imprenditoria nazionale la più ampia possibile, quindi con Romiti, De Benedetti ma anche molti altri (e pensavamo a quelli del piano Poseidon) e non potevamo fare una scelta che privilegiasse qualcuno escludendo qualcun altro.

Tutto questo, sia ben chiaro, avveniva prima dell'11 settembre, quando l'attentato alle Torri Gemelle di New York sconvolse completamente il mercato dei viaggi e il sistema aeronautico e aeroportuale mondiale, fino allora in forte crescita.

*Se ho capito, lei sta raccontando il caso dei "poteri forti" all'attacco del sistema aeroportuale italiano. Ma non ci vedo nulla di scorretto: erano proposte di affari assolutamente lecite, oltretutto manifestate in forma molto trasparente.*

Non c'è dubbio: nell'uno e nell'altro caso non c'era nulla di meno che corretto e legittimo, giacché l'interesse eco-



nomico, se promosso correttamente, non ha nulla di illecito. Anzi, è il motore del benessere.

Sto solo cercando di rappresentare una gamma più completa, meno scontata e meno conformista di “poteri forti”: dalle categorie-corporazioni con notevole capacità di coinvolgimento sociale e mediatico ai grandi gruppi finanziari dotati di forte potere di pressione.

*Le maestre d'asilo e i tassisti al pari di Romiti e De Benedetti?*

Al di là del paradosso – peraltro solo parziale, giacché ognuno di questi soggetti dispone di suoi specifici strumenti di pressione – voglio dire che in tutti i casi, pur così diversi tra loro, la mia risposta è sempre stata la stessa: quello che pensavo fosse l'interesse della città. Una risposta da “dilettante della politica” ma professionalmente rigoroso. Laddove, invece, il mestierante della politica si sarebbe mosso in un altro modo: avrebbe concesso qualcosa, avrebbe cercato di accontentare qualcuno o, quanto meno, avrebbe dato questa impressione, negoziando il vantaggio magari anche solo di posizione che gli poteva derivare da una vicenda nella quale svolgeva il ruolo del cartaro.

Devo anche aggiungere, però, che è praticamente impossibile tenersi buoni tutti questi gruppi di pressione, tutte queste micro o macrocorporazioni. Chi ci prova finisce sempre per fare dei grandi pasticci. In politica, come nella gestione aziendale, bisogna fare delle scelte, è inevitabile.

Infatti accontentando il gruppo A rischi di scontentare il gruppo B. Dando ragione, ad esempio, ai tassisti, certo scontenti le organizzazioni dei consumatori e tutti quelli che vorrebbero combattere il traffico potenziando il servizio pubblico. Così come, assecondando i comitati contrari alla costruzione dei box interrati, danneggi quanti quei box li hanno già prenotati o vorrebbero farlo. Ma bisogna decidere.

Resta il fatto che, a fronte di ogni iniziativa, si sente solo la protesta di chi è contrario; chi è favorevole non manifesta e non urla slogan in piazza.

È il principio – scoperto da De Gaulle e poi spesso utilizzato a sproposito, soprattutto a destra – della maggioranza silenziosa contrapposta alle minoranze chiassose e perciò più visibili. Inoltre, come ho già detto, pare che ai giornali interessi più la protesta del consenso: sono convinti che faccia vendere di più. Io ho i miei dubbi in proposito: credo che un'analisi e una descrizione corretta e completa della realtà faccia vendere ancora più copie. In ogni caso, in questo modo si rende al lettore e al cittadino un servizio migliore.

## Io cartaro? No, grazie

### *E le grandi operazioni immobiliari?*

Noi abbiamo favorito come pochi altri il rapporto con l'investitore immobiliare internazionale, anzi mondiale, senza alcuna preferenza domestica. E non solo per allargare il più possibile il mercato ma anche per evitare sospetti di collusioni. Senza complessi e sensi di colpa per quell'attività economica che crea valore e lavoro ma che certa sinistra "vetero" continua a chiamare "speculazione edilizia" (solo quando la fanno gli altri, però, mai quando riguarda cooperative rosse o aziende amiche). In questo modo abbiamo sbloccato annosissimi problemi.

Ricordo che quella dell'area di Montecity Rogoredo fu una delle prime planimetrie che vidi da candidato sindaco nel '97. Mi fu mostrata quando andai a visitare Enrico Bondi, allora amministratore delegato di Montedison poi salvatore di Parmalat, che mi parlò di quell'enorme superficie sulla quale non sapevano cosa fare per valorizzarla. Adesso vi si sta realizzando il quartiere Santa Giulia, il bellissimo progetto di Foster: una città di 60.000 abitanti con centro congressi, cinema, teatro, vie dello shopping, grandi boulevard eccetera.

E così per il Portello, dove sorgeva la vecchia Alfa Romeo, lo stabilimento storico prima del trasferimento ad

Arese. Una zona alla quale sono particolarmente legato non solo per quello che rappresenta nella storia industriale di Milano ma anche per ragioni personali. Per anni, andando da casa a scuola, sono passato davanti ai cancelli dell'Alfa al Portello, mi sembrava un tempio del lavoro e dell'industria. Poi l'autunno caldo, il '68, gli anni di piombo e le Brigate Rosse. Infine lo spostamento della fabbrica ad Arese e per lungo tempo l'abbandono di quell'area industriale dismessa alla periferia nordovest della città.

E poi la Bovisa, Garibaldi-Repubblica, il polo interno della Fiera dopo la realizzazione a tempo di record, in appena due anni, collegamenti compresi, del grandioso polo esterno a Rho-Però, il più grande centro espositivo del mondo.

Tutto questo col consueto criterio: non abbiamo mai fatto i cartari, mai privilegiato qualcuno, mai scelto se non sulla base di valutazioni oggettive. L'interesse economico, voglio ripeterlo, è apprezzato, anzi sollecitato perché è un valore sociale e una città attrattiva lo richiama. Come il buco nero dell'astrofisica: più c'è massa concentrata più ne viene attirata. Più il mercato è attivo e ricco, più attira risorse e le accresce. E in effetti i valori immobiliari a Milano sono cresciuti molto, soprattutto in questi ultimi anni. Per qualcuno fin troppo. Aver raddoppiato il prezzo degli immobili a Milano è un grande beneficio per i proprietari (che sono la maggioranza, quasi l'85% dei milanesi vive in appartamenti di proprietà), i quali vedono notevolmente incrementato il loro patrimonio, ma di certo è un problema per chi deve comprare. Anche se, nel frattempo, i mutui sono diventati molto più accessibili e convenienti a causa della diminuzione del costo del denaro, tanto che il mercato immobiliare per anni è stato attivissimo, con crescenti volumi di compravendite.

138 *Nella stanza del sindaco*

*È sicuro che con questa gigantesca massa di interessi in gioco non sia mai avvenuto alcunché di illecito all'interno dell'amministrazione, magari a sua insaputa?*

Certo non posso escludere, se non altro per ragioni statistiche, che fra le migliaia di pratiche edilizie qualcuna sia stata in qualche modo agevolata da qualche ufficio: le vie della burocrazia, lo sappiamo, sono infinite e tortuose. Ma mai, assolutamente mai c'è stato un intervento in questo senso della nostra amministrazione. Di ciò sono certo.

Anzi, abbiamo sempre fatto di tutto per contrastare, perfino con pedanteria, anche solo intenzioni di questo tipo. A vincere è l'offerta più competitiva, non quella che scambia un vantaggio con un altro vantaggio per chi lo concede.

In questo modo abbiamo ribaltato un modello tipico di quella che viene considerata, con ingiustificata nostalgia, la politica di mestiere. Ci siamo comportati come non farebbe mai un politico tradizionale, che invece vuole, anzi ha la necessità di scambiare il potere di qualcuno con il suo (nel senso di contraccambiare) per rafforzarsi in termini di consenso.

Infatti il mio rapporto di potere è labile, volatile, evanescente: è costituito solo da quel mezzo milione di voti, che sono animati da tante diverse coscienze, a volte da sentimenti inconsapevoli, aleatori, molto fluttuanti e cangianti perché possono essere influenzati da tanti fatti, vicende, situazioni e sollecitazioni incontrollabili e imprevedibili.

*A cosa si riferisce?*

Voglio dire che se, ad esempio, ogni giorno i quotidiani esasperano gli aspetti negativi della vita in città, dalla multa per divieto di sosta alla qualità dell'aria o sparano titoloni del tipo *Quartieri in rivolta contro i box* o *La sta-*

*zione Centrale: una discarica a cielo aperto... be', a forza di insistere qualche effetto di erosione di quel mio consenso forse lo ottengono. E poi anche vedere per anni la stessa faccia può finire per stancare. Come nei matrimoni, i difetti del partner vengono amplificati dalla consuetudine e dal tempo, fino ad apparire talvolta perfino insopportabili.*

Insomma, il mio potere, quello che deriva dal voto, il potere conferito solo dai cittadini – e sempre con forti riserve – è una merce deperibile, come certi alimenti che devono essere tenuti in frigorifero ma possono ugualmente scadere, o come certi titoli azionari molto soggetti a variazioni di tipo emotivo, indipendenti dai fondamentali della società.

Nel mio caso io, da sindaco, mi gioco in ogni occasione questa unica forma di legittimazione, sempre per mezzo della lettera di dimissioni nel cassetto.

*E ha sempre funzionato?*

Negli ultimi tempi, com'è naturale, sempre meno. Ma per la maggior parte del mio mandato ha funzionato benissimo e francamente credo che, guardandomi alle spalle, questo criterio “montanelliano”, cioè fortemente e caparbiamente etico prima che politico, abbia poi dato importanti esiti politici: sia per quanto riguarda i risultati dell'azione amministrativa, sia dal punto di vista del consenso elettorale.

Ad esempio, per le elezioni europee del 2005, per le quali Berlusconi mi ha voluto capolista per la circoscrizione Nord-Ovest, a Milano, dove ero ovviamente più conosciuto e ho più facilmente fatto sapere che ero candidato, ho raccolto la più alta percentuale di preferenze nella storia della città dopo Berlusconi. Nessuno degli altri leader o sindaci milanesi, né Craxi, né Tognoli, né Pillitteri hanno avuto una percentuale di voti milanesi più alta.

*Lei insiste molto con questa contrapposizione fra politica professionale e il suo dilettantismo politico. Lo ha fatto spesso anche in occasione di interventi pubblici, suscitando qualche reazione.*

Insisto perché da qualche tempo, come ho già detto, sento parlare e leggo sui giornali di “una certa nostalgia per i professionisti della politica”, mentre le posizioni e i comportamenti dei “non professionisti” vengono tacciate un po’ spregiativamente per “antipolitica”, considerata qualcosa di molto simile al qualunquismo.

Il primo a parlarne esplicitamente, in privato, fu Paolo Mieli nel gennaio del 2005, appena tornato alla direzione del «Corriere».

Mieli è probabilmente il più intelligente, acuto e influente fra i direttori suoi coevi. È sempre quello che prima di altri coglie il vento e dà la linea. Allora passava, secondo una definizione giornalistica, per “terzista”, cioè equidistante dai due schieramenti politici, benché sia uomo notoriamente di sinistra. Tanto è vero che nelle ultime politiche ha apertamente schierato il «Corriere» con il centrosinistra, con un famoso editoriale, il cosiddetto *endorsement*, come fu definito con un termine inglese per spiegare che per i giornali anglosassoni è un’operazione consentita e consueta.

D’altra parte, già durante la sua prima direzione del «Corriere» aveva avuto un ruolo decisivo nella caduta del primo governo Berlusconi nel 1994. Il suo giornale, infatti, anticipò, “sparandolo” in prima pagina, l’avviso di garanzia che la procura di Milano avrebbe consegnato il giorno dopo al presidente del Consiglio durante un importantissimo summit internazionale a Napoli. Era solo un avviso di garanzia e per di più a conclusione di quel procedimento Berlusconi fu completamente scagionato, ma il suo governo cadde, per effetto dell’azione combinata procura-«Corriere».

Fu un'operazione della quale qualche anno dopo Mieli disse di essersi pentito: chissà se fra qualche anno dirà di essersi pentito dell'*endorsement* a favore di Prodi.

Dunque lo avevo invitato per una colazione di cortesia a palazzo Marino subito dopo il suo ritorno alla direzione del «Corriere», com'è consuetudine del sindaco di Milano per i nuovi direttori dei giornali milanesi, anche se nel suo caso, appunto, si trattava di un Mieli 2, caso unico in via Solferino.

Ebbene, egli mi disse in quell'occasione di interpretare come un segnale di «nostalgia per la politica professionale», ad esempio, la allora recente elezione di Filippo Penati alla presidenza della Provincia di Milano. «Penati ha vinto» disse Mieli e poi, come spesso gli capita, ripeterono altri «anche perché è un professionista della politica che si è confrontato con la “dilettante” Ombretta Colli»; ipotizzando per la stessa ragione e per primo una candidatura di Penati a sindaco di Milano nel 2006, candidatura che poi fu accantonata forse anche a causa degli aspetti poco chiari legati all'acquisto della quota di maggioranza della Serravalle da parte della Provincia di Milano.

Ora, a parte il fatto che la distinzione dilettante-professionista, come ho già tentato di spiegare, non è così netta ed evidente, la Colli era stata parlamentare nazionale, parlamentare europeo, assessore al Comune di Milano, per cinque anni presidente della più importante provincia italiana... dopo quanto tempo e dopo quante e quali esperienze si ha il diritto di non più essere considerati dilettanti? Sono ancora dilettanti Berlusconi o Letizia Moratti o Gianni Letta? Bisogna necessariamente essere cresciuti in una sezione di partito per essere considerati bravi professionisti in politica?

A parte tutto questo, dicevo, perché non si è scelta la spiegazione “democraticamente” più semplice per quella sconfitta della Colli, e cioè che gli elettori l'hanno punita –



142 *Nella stanza del sindaco*

dopo averla eletta cinque anni prima con un vantaggio minimo – soprattutto per i suoi errori?

*Qual è la sua risposta?*

La mia risposta è che i famosi “poteri forti”, di tutti i tipi, da tempo stanno cercando di rilanciare un presunto primato dei “professionisti della politica” – e in gran parte ci sono riusciti – semplicemente perché con questi è in genere più facile accordarsi, intendersi, aggiustarsi e accomodarsi. Non necessariamente in forma illecita, sia chiaro, ma spesso non tenendo in primo piano l’interesse collettivo.

## La rivoluzione burocratica

*A proposito del rapporto fra potere politico e apparati, parliamo del suo rapporto con la burocrazia. Formentini, ad esempio, attribuì il suo insuccesso, il suo immobilismo come sindaco di Milano a una sorta di boicottaggio da parte delle strutture amministrative di palazzo Marino, considerate tutte di tradizionale estrazione comunista e socialista. Lei invece, che pure non viene dalla politica tradizionale e – appunto – professionale, privo di qualsiasi rapporto con gli apparati, non sembra abbia avuto problemi del genere. Come mai?*

Formentini, come è ormai evidente, deve il suo insuccesso a molti fattori interni ed esterni all'amministrazione. Ne cito uno solo, primo e più importante: dopo appena un anno perse la sua maggioranza in consiglio comunale, quindi per altri tre dovette cercarsi i voti volta per volta. Ma per quanto riguarda il suo pessimo rapporto con l'apparato, con la macchina amministrativa, la responsabilità è tutta e solo sua.

È arrivato qui dicendo in sostanza: siete una massa di ladri incompetenti fannulloni e terroni; siete burocrati di Milano ma in realtà ragionate con una mentalità statalista e centralista eccetera. L'inevitabile risposta fu quella che danno tutte le burocrazie che possono farsi forza dell'uffi-

cio: hanno lavorato attenendosi esattamente alla descrizione che di loro dava Formentini. Al quale, dunque, diedero una risposta pirandelliana: “Siamo come tu ci vuoi”.

*E lei, invece?*

Io, i miei assessori e il mio primo *city manager* Stefano Parisi abbiamo trovato i cassetti pieni di progetti, proposte e idee e anche, generalmente e ai vari livelli, un gruppo di dirigenti, funzionari e impiegati di buona qualità, che non è stato difficile motivare adeguatamente e riportare alla necessaria efficienza. Certo, ci siamo trovati di fronte anche ad apparati che avevano i loro nuclei corporativi, che però abbiamo contrastato e in gran parte recuperato.

Ma la riforma Parisi in realtà è stata un'autentica rivoluzione nella più grande azienda di servizi milanese, l'amministrazione comunale: con i premi di risultato e la cosiddetta “divisionalizzazione”, una ristrutturazione che ha abolito gli assessorati e creato le divisioni centrali per aree tematiche, giacché il risultato si realizza non per compartimenti stagni e ambiti separati ma attraverso l'impiego trasversale di diversi settori.

L'obiettivo principale era proprio il recupero della motivazione, del gusto del lavoro ben fatto da parte della tecnologia ma sulla base dei risultati, degli obiettivi raggiunti, non della conformità delle procedure, rifugio e alibi del burocrate tradizionale.

Spesso il burocrate, forte dell'ufficio, si ritiene a posto quando ha chiuso la pratica come formalmente andava completata, quasi a prescindere dall'esito.

Un po' come – e torniamo sempre allo stesso punto – il politico di professione si sente a posto con la coscienza quando ha comunicato e non quando ha fatto. Quando è creduto: contano l'annuncio e la buona udienza dell'annuncio, non la realizzazione di quanto annunciato. Giacché il risultato della sua azione è il consenso che gli pro-

viene da un'idea, un progetto, un'intenzione; un consenso conquistato su un concetto e non su un'effettività, perché questa costa molto, riuscire a realizzare qualcosa è faticoso e anche rischioso: su una realizzazione, lo vediamo ogni giorno, tutti tendono a denigrare o ad associarsi.

Quindi quella che un po' enfaticamente potremmo chiamare "la riforma della burocrazia milanese", fu un obiettivo centrato. Ma fu anche un momento di grande partecipazione delle strutture amministrative al nostro programma, tanto che riuscirono a varare anche autonomamente dei loro progetti e a realizzarli.

*Queste affermazioni andrebbero suffragate con dati, cifre.*

Eccoli i fatti, le cifre. Nei nostri primi cinque anni di mandato abbiamo realizzato opere pubbliche per 3162 milioni di euro contro i 182 milioni dei quattro anni di Formentini, quasi venti volte di più. Con l'effetto, uno dei più importanti, che 137.000 lavoratori in più, provenienti da decine di paesi, sono stati impiegati nei cantieri delle opere pubbliche, escluso il colossale lavoro di cablatura che ha fatto della nostra la città più cablata d'Europa.

Ancora fatti e cifre: l'adeguamento e lo snellimento di regolamenti e procedure. Ad esempio della parte iniziale del regolamento edilizio, una riforma che ha portato da cinquecento giorni in media a due-tre settimane il tempo necessario per avere un'autorizzazione. E gli uffici, la burocrazia di palazzo Marino è stata protagonista di tutto questo.

Siamo stati i pasdaran della riforma Bassanini degli enti locali secondo i suoi principi ispiratori: indirizzo e controllo alla politica e gestione alla burocrazia. Abbiamo voluto che sulla gestione l'interferenza della politica, cioè del governo della città eletto dai cittadini fosse minima, praticamente inesistente: non c'è il raccomandato, non ci sono la pratica accelerata e quella ritardata per agevolare qualcuno a danno di qualcun altro.

Quindi una grande responsabilizzazione della burocrazia comunale e una grande motivazione.

All'annuale forum della pubblica amministrazione del 2005 – che non a caso si tenne per la prima volta a palazzo Marino nel 1998 – mi fu ricordato da un docente della Bocconi che il primo incontro da sindaco lo ebbi con il personale del Comune che aveva completato un corso alla Bocconi sull'affinamento delle tecniche manageriali nel governo della cosa pubblica.

Ecco, se c'è un senso in quello che abbiamo fatto per la macchina comunale è proprio questo: aver reso di tipo imprenditoriale il rapporto fra la città e la pubblica amministrazione. Infatti non è stato un caso se abbiamo scelto come direttore generale «uno di loro che pensa come noi»: così come, in una conversazione con Letizia Moratti, definimmo Stefano Parisi, che era un altissimo burocrate ma con una visione molto imprenditoriale, manageriale di questa sua funzione.

*E non ci furono reazioni sindacali a questa linea meritocratica ed efficientista, generalmente non gradita dai sindacati, specie nella pubblica amministrazione?*

Ce ne furono di fortissime soprattutto negli ambiti che abbiamo descritto prima, quelli delle piccole corporazioni interne: resistenze dovute anche alla concorrenza fra sigle e organizzazioni sindacali, fra estremisti-ipercorporativi e chi aveva una visione che potremmo definire *erga omnes*, di servizio, riferita cioè agli interessi generali delle diverse categorie.

I sindacati confederali, soprattutto la Uil e la Cisl, svolsero spesso un ruolo di moderazione, realismo e buon senso, mentre non di rado la Cgil si appiattiva su posizioni radicali, forse temendo la concorrenza dei Cobas, come nel caso del patto per il lavoro di Marco Biagi, sperimentato da noi fin dal 2000, prima di proporlo a livello nazio-

nale, il famoso Patto per Milano, che non fu firmato dalla Cgil. Ma nella macchina comunale ci fu più dialogo che conflitto.

I sindacati interni avevano capito che la nostra ristrutturazione rappresentava un vantaggio complessivo per i lavoratori. Soprattutto per i dirigenti, ma non solo per loro. Infatti se perdevano qualche, per così dire, "comodità", più o meno lecita, nella gestione del rapporto di lavoro, ne guadagnavano in qualità della prestazione, professionalità acquisita e motivazione.

Spesso il vantaggio era anche economico, ma quanto meno non c'erano svantaggi. Insomma, fu una riforma abbastanza condivisa, oltre che efficace.

*In effetti a palazzo Marino non si percepisce la sensazione tipica che danno le strutture burocratiche, almeno secondo il luogo comune: arroccamento sulle proprie mansioni, indolenza apparente, lentezza, macchinosità procedurale, una generale polverosa stanchezza e una diffusa sciatteria.*

*Frequentando quei corridoi si ricava, anzi, e fatte le inevitabili eccezioni, una impressione di generale disponibilità e perfino di efficienza. Insomma, sembra di stare in una grande azienda privata più che in una pubblica amministrazione. Almeno, ripeto, secondo le immagini che il luogo comune attribuisce a queste due realtà.*

Bisogna distinguere. L'amministrazione comunale di Milano ha quasi 20.000 dipendenti disseminati in decine di sedi. Palazzo Marino è un caso particolare. Chi ci lavora sa di trovarsi nel cuore della struttura, nel centro del potere, nel rosso dell'uovo. Di conseguenza è mediamente più gratificato e quindi più motivato.

Poi, in generale, chi lavora per un ente pubblico forse ha una motivazione in più, se è dotato di una sufficiente sensibilità civile: la sensazione di lavorare per la colletti-

vità, per la cosa pubblica, una motivazione molto efficace su certe personalità.

Dall'altra parte c'è la sicurezza del posto e della mansione insieme a un minore controllo dei risultati e dunque un più improbabile ricorso alla sanzione. Tutto questo comporta una retribuzione più bassa: si rischia meno, si guadagna meno. Noi abbiamo introdotto dei criteri sperequativi in un ambiente di tradizionale perequazione generale, in un sistema entropico dove tutto è tiepido, né caldo né freddo.

Ma in realtà temo che, nonostante la riforma Parisi, di questo costume di una certa medietà diffusa siamo riusciti a cambiare poco: è un clima generale che ha avuto una qualche evoluzione, qualche scossa, ma che nella sostanza è rimasto quello che era. Ha radici troppo profonde e precedenti troppo antichi perché si possa cambiarlo in pochi anni.

Devo però dire, per concludere questo argomento, che la pubblica amministrazione milanese, in generale e nonostante tutto, gode tuttora della reputazione di un'efficienza più alta della media nazionale. Reputazione che considero meritata.

*E la politica, nel senso dei conflitti, quanto influisce sul rapporto con la burocrazia, quanto incide sulla sua efficienza?*

Molto. Forse la differenza fondamentale rispetto alle aziende private è che un'amministrazione pubblica si trova in una situazione nella quale non solo ogni cinque anni ma praticamente ogni giorno si mette in discussione la leadership, che è politica.

Di chi è il Comune di Milano? Dei milanesi, di tutti i milanesi, neppure solo degli elettori: la proprietà più diffusa e generalizzata e quindi anche sostanzialmente indeterminata che si possa immaginare. Nemmeno la più va-

sta *public company* americana si trova in questa stessa condizione.

Ogni giorno, dunque, c'è qualcuno, l'opposizione ufficiale ma non solo, che lavora in vista di una scadenza considerata comunque prossima, quella delle elezioni, del rinnovo della guida politica, con il successivo eventuale cambio di dirigenti, quello *spoil system* previsto dalla riforma Bassanini. Una scadenza più o meno remota ma che ogni giorno viene gestita come se si dovesse votare domani.

Anche perché quel valore altamente volatile che è il consenso, come ho già detto, può essere deprezzato in qualsiasi momento con strumenti come l'informazione, la comunicazione e la definizione di un'immagine anche attraverso la valutazione degli atti amministrativi, fatta non con criteri di giudizio oggettivi ma in base a posizioni di schieramento.

Questa competizione, sempre estrema e strumentale, mai veramente nel merito delle decisioni e delle scelte, rende molto più difficile il governo della cosa pubblica. A meno che non si sia disposti a fare come si è fatto durante tutta la Prima Repubblica e in parte si fa tuttora, attenuando mediando distribuendo il potere per riuscire a conservarne almeno una parte il più a lungo possibile. Ma a prezzo dell'inefficacia della gestione, dell'azione amministrativa.

*Un prezzo che lei non è disposto a pagare?*

In realtà quel modo di agire, quello stile di gestione (anzi di non gestione) non è nelle mie corde, non ne sono capace. Noi abbiamo preferito una linea che, tanto per insistere con le citazioni latine, definirei *aut Caesar aut nullus*. In altre parole: o ci fate governare o ce ne andiamo. Ed effettivamente il metodo ha funzionato a lungo, anche se negli ultimi tempi ha perso efficacia.



150 *Nella stanza del sindaco*

Il peso sulle nostre scelte delle rappresentanze elettive, del consiglio comunale e dei partiti – compresi quelli della maggioranza – non è mai stato eccessivo o addirittura paralizzante, come di fatto inevitabilmente tende a diventare.

*Molti in realtà vi accusano di non aver tenuto in alcun conto il consiglio comunale.*

Gli eletti, che giustamente pensano di rappresentare tutti i cittadini, hanno di conseguenza sempre l'impressione di non pesare abbastanza sulle decisioni della giunta. In realtà nel profondo sono convinti che spetterebbe a loro gestire il potere, governare, e non agli assessori che non sono stati eletti dai cittadini. Ma dimenticano che gli assessori operano su delega del sindaco, votato direttamente dai cittadini per governare la città, mentre il consiglio deve controllare e orientare.

Continuando nel paragone con una società privata, gli assessori sono come i membri del consiglio d'amministrazione, mentre il consiglio comunale è l'assemblea dei soci.

Credo che la riforma Bassanini si ispirasse proprio a questo modello, per dare efficacia e continuità all'azione amministrativa che durante gli anni della Prima Repubblica era eccessivamente soggetta agli umori, ai conflitti, alle dinamiche imposti dai partiti al consiglio comunale.

*Un modello che tuttora fatica a essere accettato da chi ha nostalgia per quelle logiche partitiche a cui lei spesso si riferisce.*

Le faccio un esempio, una battaglia epocale nei primi tempi del mio mandato. Riguardò la figura e il ruolo del direttore generale. Secondo il presidente del consiglio comunale di allora, Massimo De Carolis, il *city manager* doveva rispondere a quella assemblea, mentre secondo me

doveva rispondere al sindaco e da lui essere nominato. Sarebbe, insisto nel paragone, come se in un'azienda il direttore generale rispondesse all'assemblea dei soci anziché all'amministratore delegato.

### *E come finì?*

Finì bene, perché fu uno di quei casi, forse il primo, in cui avevo già pronte le dimissioni. E francamente allora non si trattava neppure di una forma di pressione da parte mia: come avrei potuto infatti governare senza il controllo diretto del principale organo di gestione?

Ma è solo un esempio, si verificarono altri casi analoghi con altri scontri. Voglio dire che il nostro modello di gestione non è stato certo accettato senza contrasti. Ad esempio sempre De Carolis pretendeva che nominassi presidente dell'Atm Gino Colombo, allora segretario generale di Fiera Milano e uomo addentro alle cose della politica più che della gestione imprenditoriale, come richiede un'azienda così complessa e proiettata sul mercato globale.

Era un'indicazione molto chiara che caratterizzava e sanciva irrimediabilmente la divaricazione fra le nostre rispettive concezioni sul modello di amministrazione della città.

In un certo senso De Carolis voleva fare della figura di presidente del consiglio comunale una sorta di supersindaco, forse pensando a come funzionavano le cose prima della riforma Bassanini, quando il sindaco era eletto dal consiglio (cioè dai partiti) e ne era anche il presidente. De Carolis pensava di riportare all'assemblea un potere di controllo totale ma anche di interdizione e di veto sulle scelte del sindaco. Il quale, dunque, sarebbe stato di fatto subalterno al consiglio e al suo presidente.

Insomma, avrei dovuto trattare ogni scelta col presidente del consiglio comunale. Impensabile, inaccettabile.

152 *Nella stanza del sindaco*

*Un tempo, perfino prima della scomparsa delle grandi industrie, l'amministrazione comunale era la più grande "azienda" milanese: quella, cioè, col maggior numero di dipendenti.*

Ed è certamente ancora così. Sono circa 40.000 dipendenti, comprese le municipalizzate e le partecipate. Durante la nostra gestione i dipendenti in senso stretto del Comune sono diminuiti di circa il 15%. Questo è avvenuto soprattutto per effetto delle "esternalizzazioni".

*Una parola orribile...*

Sono d'accordo con lei. È un termine del gergo aziendale che vuol dire che siamo riusciti a trasferire all'esterno dell'amministrazione alcune delle sue attività, riducendo così i costi fissi dell'apparato amministrativo e rendendo più efficiente funzionale e addirittura redditizia, insomma più imprenditoriale, la struttura portata all'esterno.

Queste operazioni generalmente sono avvenute creando delle fondazioni o delle società per azioni esterne all'amministrazione comunale. Così da oltre 21.000 siamo a poco meno di 19.000 dipendenti del Comune, sebbene alcuni settori abbiano aumentato gli organici: ad esempio ci siamo battuti per avere 1500 vigili in più. Ma poi, come ho detto, ci sono le municipalizzate e le partecipate: ci sono i 9000 dipendenti dell'Atm, i 3000 dell'Amsa, i 5000 della Sea eccetera.

Franca mente, avremmo voluto esternalizzare di più. Ad esempio abbiamo fatto la Fondazione scuole civiche e solo con questa operazione sono uscite 1500 persone, ma non siamo riusciti a realizzare la Fondazione musei per considerazioni sulla congruità del *business plan*, ma anche concettuali, filosofiche, sull'idea, indubbiamente pericolosa, di dare un valore di mercato alla cultura.

Abbiamo portato all'esterno il servizio idrico, l'acquedotto, passato alla MM SpA. Abbiamo realizzato la Milano

Ristorazione SpA, l'ex servizio municipale di refezione scolastica: un bel successo, come ho già detto; una società che produce 75.000 pasti al giorno, con un attivo significativo senza avere problemi di qualità del servizio né contestazioni dei costi.

Mentre noi, come ho già accennato, ne abbiamo avuti tanti di problemi, proprio sul merito dell'operazione, soprattutto grazie al pregiudizio ostile dei mezzi di informazione che alimentavano demagogicamente il rifiuto di gran parte del personale di passare dalla sicurezza del posto pubblico garantito a una società di diritto privato.

In quei giorni, come le ho già raccontato, non mancava mai l'articolo quotidiano che denunciava «risotti scotti», «piatti serviti freddi» o «vermi nell'insalata», con relative, inevitabili «mamme in rivolta». Furono giornate dure, lo ammetto, ma sapevamo di essere dalla parte giusta.

Forse, rivivendola oggi, quella di Milano Ristorazione è stata la battaglia psicologicamente più difficile, ma proprio per questo alla fine più gratificante e significativa del nostro programma di razionalizzazione e ammodernamento del sistema di servizi al cittadino.

## Aem, Sea, Scala...

*Quello che ha appena descritto, tuttavia, non è stato certamente l'unico caso, né il più impegnativo, di resistenza alle cosiddette "esternalizzazioni" e alle privatizzazioni.*

Tutt'altro. È nota la guerra senza quartiere che l'opposizione, ma anche certi settori della maggioranza, hanno condotto contro tutti i nostri progetti di privatizzazione: dalle farmacie comunali, all'Aem, alla Sea.

Ostruzionismo in aula, appelli alla piazza, istigazione alla protesta dei dipendenti delle aziende interessate, ricorsi al Tar e alla procura: tutto per impedirci di disporre delle risorse con le quali avremmo potuto realizzare opere importantissime per la città ma anche per il prestigio del nostro lavoro amministrativo.

La graduale privatizzazione dell'Aem, ad esempio, la milanesissima e storica azienda energetica ex municipalizzata della quale comunque il Comune ha continuato a mantenere il controllo con la maggioranza nel consiglio d'amministrazione, è stata presentata come la svendita del più prezioso e amato gioiello di famiglia. E invece ha permesso l'accordo col colosso francese Edf per il controllo della Edison, un altro grande, storico emblema dell'industria milanese.

Da quella privatizzazione, dunque, è derivato un nuovo

rango internazionale di Aem, la creazione di un grande polo energetico alternativo all'ex monopolista Enel, l'apertura a una reale concorrenza del mercato energetico italiano che, in Europa, è quello che fa pagare le bollette più salate e importa di più proprio dalla Francia, grazie anche alla sciagurata rinuncia al nucleare imposta dalla sinistra negli anni Ottanta.

### *E la Sea?*

Alla privatizzazione, seppure parziale, della Sea si è opposto, più e prima di tutti, proprio un partito della maggioranza, la Lega Nord. Ma, come ho già detto, si trattava solo di una questione, sebbene in termini localistici, di potere e di poltrone, anche in relazione al particolare radicamento territoriale di quel partito.

Il business di Sea riguarda, com'è noto, prevalentemente l'aeroporto di Malpensa, nel Varesotto, terra di Umberto Bossi, culla della Lega e area di massima densità leghista. Insomma, quelli del Carroccio consideravano Malpensa, e quindi la Sea, roba loro, dalla quale ricavare potere, posti e poltrone. Perciò non potevano tollerare che venisse messa sul mercato. Neppure in parte.

Ma la storia della privatizzazione della Sea la dice lunga anche sulla definizione di "poteri forti", secondo quell'accezione estensiva di cui abbiamo parlato prima.

### *Scusi, ma che c'entrano con questa storia i "poteri forti"?*

Le ripeto, mi riferisco alla loro definizione più vasta alla quale ho già accennato. Giudichi lei.

Quando, dopo tanti contrasti, infine siamo riusciti a decidere la vendita all'asta del 34% del capitale della Sea (poi diventerà il 33% per evitare i patti parasociali che anche alcuni esponenti della maggioranza non volevano, nonostante il Comune restasse azionista di maggioran-

za), ci sono state fortissime resistenze dell'opposizione che voleva discutere in consiglio comunale, tirandola quindi per le lunghissime, anche la cessione di una quota di minoranza.

Per aggirare questa occasione di sicuro ostruzionismo, la maggioranza aveva preventivamente modificato lo statuto del Comune. Su questo l'opposizione ha scatenato la solita battaglia giudiziaria, anche se in tal caso si tratta di giustizia amministrativa, la solita politica con la carta bollata: ricorsi prima al Tar poi al Consiglio di Stato. Il quale infine ci dà torto.

Fra un'istanza e l'altra della giustizia amministrativa intanto passano mesi e alla fine siamo stati costretti a portare la decisione nell'aula consigliare.

Qui però abbiamo avuto altri problemi, perfino con qualche grillo parlante della maggioranza, che eccepiva, come accennavo prima, sui possibili patti parasociali (inevitabili con un futuro socio di minoranza che ha più di un terzo della società) col potenziale acquirente e sul prezzo.

Probabilmente quel grillo parlante non sapeva neppure di cosa stava parlando e forse era, diciamo così, mal consigliato dall'esterno. Fatto sta che anche in quell'occasione ho avuto la conferma del basso tasso di liberismo di alcuni esponenti della maggioranza che si autodefiniscono liberali commettendo un evidente abuso.

Qualcun altro, invece molto più competente come Bruno Tabacci dell'Udc, pretendeva addirittura di passare attraverso la Borsa: significava perdere almeno un altro anno e l'operazione non si sarebbe conclusa prima della fine del mio mandato.

Ma la cosa stupefacente è che un caso praticamente identico, per lo stesso progetto di vendita all'asta della stessa quota della Gesac SpA, la società che gestisce l'aeroporto di Napoli Capodichino, è stato invece dichiarato lecito dalla medesima sezione del Consiglio di Stato. Invo-

cando proprio quella competenza esclusiva del consiglio comunale solo per la costituzione o dismissione di società di servizi pubblici e non per la cessione di quote minoritarie, che spetterebbe invece alla giunta.

Dunque quello che è lecito a Napoli con un sindaco di sinistra, all'epoca Antonio Bassolino, non è lecito a Milano con un sindaco di centrodestra. Incredibile? Un po' meno se si pensa che uno dei tre magistrati che giudicava su tutti e due i casi – ripeto, identici –, il magistrato con il ruolo determinante e centrale, è ottimo amico ed è stato stretto collaboratore del ministro delle Finanze Vincenzo Visco nei governi di centrosinistra. Due pesi e due misure, dunque, a seconda del colore politico del soggetto interessato.

In conclusione, rileggendo tutte le parti in commedia, chi sono, dunque, in questo caso i “poteri forti”? O comunque, chi si è comportato come tale?

*Sta di fatto che non se ne fece niente.*

A far fallire definitivamente l'asta sul 33% della società – ne ho già accennato – arrivò un provvedimento del governo. Per salvare l'Alitalia dal fallimento, soprattutto per le pressioni di An, non potendo più ricorrere ad aiuti di Stato perché lo impedisce l'Unione europea, furono diminuite le tariffe aeroportuali, riducendo così i costi di Alitalia. In questo modo, però, si avvantaggiavano anche le compagnie concorrenti e straniere mentre ne risultavano danneggiate solo le società di gestione degli aeroporti come la Sea, che vedevano improvvisamente ridotte le previsioni di fatturato. Una decisione incredibile: per salvare (probabilmente senza riuscirci) l'Alitalia, si danneggiano altre aziende vitali per il sistema nazionale del trasporto aereo.

Fatto sta che l'appetibilità della Sea appariva ora ridimensionata o comunque non chiaramente valutabile, mentre noi avevamo già fissato in precedenza a 600 milioni la base d'asta.



158 *Nella stanza del sindaco*

Il futuro dirà – anzi sta già dimostrando – che Sea rimane un’azienda molto appetibile anche a queste condizioni. Ma in quel momento, e con una crisi del trasporto aereo non ancora risolto, l’asta non poteva che andare deserta. Tutto questo, comunque, è avvenuto a causa dei ritardi e degli intoppi provocati dalle resistenze, dagli attriti, dalle zeppe e dai bastoni tra le ruote messi da opposizione e parte della maggioranza.

*Anche in occasione della crisi della Scala – quella brutta storia che portò all’allontanamento del sovrintendente Carlo Fontana e si concluse con le dimissioni del maestro Muti dopo un lungo e pubblico conflitto fra i due – alcuni giornali parlarono di arroganza dei “poteri forti” che non consentivano la soluzione della crisi, schierandosi con Muti contro Fontana.*

E anche quella volta se ne parlò a sproposito. Ci si riferiva ai principali soci privati della Fondazione Scala, una fondazione di diritto privato di cui per legge è presidente il sindaco di Milano: Telecom, Mediaset, Eni. I quali, in realtà, vanno considerati soprattutto dei benemeriti, giacché con i loro cospicui contributi finanziari, anche nelle fasi cruciali della crisi, hanno consentito al principale teatro lirico del mondo di essere, nonostante tutto, all’altezza del suo prestigio. Anche se qualche errore di valutazione, in occasione di quella crisi, forse lo commisero. Errore che allontanò e rese più difficile e costosa la soluzione.

*Ci spieghi meglio.*

È una vicenda complicata e piuttosto contorta, che mi amareggiò molto, perché in parte rovinò il bel successo di prestigio e di immagine dell’opera di restauro, ristrutturazione e ammodernamento tecnologico che ha fatto del più famoso teatro lirico del mondo anche il più moderno.

La sguaiata operazione di strumentalizzazione che ne fece l'opposizione aveva tutta l'aria di un tentativo di rivincita: per l'intera durata dei lavori avevano, infatti, tentato di bloccare in ogni modo l'opera, ricorrendo a sovrintendenti, ministeri e tribunali, con il solito pretesto di salvaguardare il valore monumentale e storico del Piermarini – che invece i lavori hanno esaltato – esponendo la città al rischio di bloccare tutto per anni, con un danno irreparabile per Milano e la sua immagine e per la cultura italiana. Ma a loro interessava solo bloccare un'importante iniziativa della giunta.

E invece abbiamo realizzato un'operazione storica, colossale e nei tempi previsti, appena trenta mesi. Tempi ristrettissimi, considerati impossibili, rispettati grazie a un'organizzazione perfetta, con tre turni di lavoro al giorno e restando nei limiti dei costi previsti. Puntualissimi, il 7 dicembre 2004, con una prima trionfale abbiamo restituito il teatro a Milano, all'Italia e al mondo.

*Nel frattempo la Scala si era trasferita agli Arcimboldi.*

Uno splendido, modernissimo teatro, anche questo costruito in appena due anni nel nuovo quartiere della Bicocca. E a questo proposito mi lasci ricordare che nessun ciclo amministrativo di Milano ha speso più di noi per il sistema Scala (il Piermarini, gli Arcimboldi, i laboratori di scenografia all'Ansaldo, il museo eccetera) fin dai tempi di Maria Teresa d'Austria, cioè da quando il teatro è stato costruito: 180 milioni di euro, 350 miliardi di lire.

Non è proprio il caso, dunque, che io ripercorra qui tutta quella amara vicenda originata dal duro contrasto fra Fontana e Muti. È giusto però che ricordi che quel contrasto aveva origini molto remote.

Il direttore musicale accusava da anni il sovrintendente di essere responsabile di un «lento e inesorabile declino» del teatro. Me ne aveva parlato diverse volte e con toni

sempre più accorati finché, nell'estate del 2003, formalizzò questa denuncia con una lunga e amarissima lettera inviata dal festival di Salisburgo dove era ospite e nella quale mi chiedeva di «*intervenire con forza e senza indugio* per risolvere questa situazione penosa e nociva al Teatro e alla città,» (le sottolineature erano sue) dicendosi «in caso contrario *prontissimo* a togliere il disturbo». Insomma: o Fontana o Muti.

Poco dopo, da Tokyo, durante una trionfale tournée, l'assemblea degli orchestrali approvava un documento che mi faceva pervenire il 5 settembre nel quale si ricordava che «fin dalla metà degli anni Novanta l'orchestra ha più volte denunciato il progressivo degrado artistico e organizzativo», chiedendomi «di invitare il maestro Muti a recedere da eventuali dimissioni».

Ebbene questi orchestrali – dei cui privilegi normativi e retributivi si è scritto, io preferisco sorvolare – sono gli stessi che nei primi mesi del 2005 hanno scioperato e messo a repentaglio il prestigio del teatro, con l'appoggio dei sindacati, per cacciare Muti.

E sa perché? Semplicemente perché le soluzioni organizzative e i manager che Muti aveva proposto alla Fondazione dopo l'uscita di Fontana, a cominciare dal nuovo sovrintendente Mauro Meli, proveniente dal Lirico di Cagliari, non erano graditi. Soprattutto perché rischiavano di mettere in discussione privilegi, protezioni e rapporti di forza, trattamenti di favore. Insomma, per ragioni meramente corporative. In palese, incredibile e fin troppo disinvolta contraddizione con quel documento inviati per fax da Tokyo.

Ma in quell'occasione, proprio contando su una in realtà inesistente solidarietà dell'orchestra con Muti, i soci privati della Fondazione, grandi sostenitori del maestro, mi chiesero di contrastare le richieste sindacali, costringendomi, quindi, a una lunga e sofferta resistenza. Rivelatasi alla fine del tutto inutile, anzi perfino dannosa,

giacché fummo costretti ad accettare le dimissioni che responsabilmente Meli rassegnò per non compromettere l'immagine del teatro. Dimissioni alle quali seguirono, inevitabili e previste, quelle di Muti. Dunque: via Fontana, via Muti.

Ecco, questo è l'errore di valutazione che rimprovero ai fondatori privati, un errore piuttosto grave e che abbiamo pagato caro. Dopo aver scelto Muti nel conflitto con Fontana, avendo assecondato tutte le indicazioni del maestro per la gestione del teatro e avendo insistito nel difenderle contando su un suo presunto ascendente sull'orchestra, abbiamo dovuto infine rinunciare anche a lui. Mentre tutta questa storia ha comportato certamente un danno al prestigio del teatro.

Insomma, l'hanno avuta vinta le corporazioni degli orchestrali e delle maestranze del teatro con l'appoggio dei sindacati. Perciò torno a fare per l'ennesima volta la stessa domanda: quali sono davvero i "poteri forti" e da che parte stanno?

## Un antipatico in mutande

*Scusi, Albertini, ma le domande tocca a me farle. Anche perché alcuni degli episodi che ha raccontato mi sembra che giustifichino una delle critiche che le è stata fatta più spesso, soprattutto da amici e alleati. Le rimproverano di essere un comunicatore ostico, di non saper valorizzare la sua immagine. Di vendersi male, direbbe un pubblicitario.*

*Non so se le cose stiano davvero così. Anzi, ho qualche dubbio: ho il sospetto, ad esempio, che lei giochi un po' a fare l'antipatico, perfino con una certa civetteria.*

*È certo, comunque, che la sua immagine resterà indelebilmente legata all'imitazione che ne ha fatto Teo Teocoli. Deve ammettere che la riproposizione di quel famoso episodio in cui lei si prestò a indossare un paio di mutande di cachemire di Valentino rimane irresistibile. Erano i primi tempi del suo mandato e quello fu un grande colpo di comunicazione. Voluto o inconsapevole?*

Be', per prima cosa devo dire che l'uso... "comunicazionale" delle mutande non era per me una novità. Ho già detto della manifestazione nazionale a Torino dei metalmeccanici per il rinnovo del contratto di lavoro, quando ero presidente di Federmeccanica. In testa al corteo c'era un enorme paio di boxer sospeso in aria con grappoli di

palloncini mentre i manifestanti scandivano lo slogan: «Albertini, non ci metterai in mutande» o qualcosa del genere.

Quella satira di massa si riferiva a una mia presa di posizione con cui distinguevo fra contratto nazionale e contratto aziendale. Infatti mi si rimproverava di aver concesso un premio di risultato ai dipendenti della mia azienda mentre era in corso la vertenza per il contratto nazionale.

Io avevo replicato che il contratto nazionale, nella sua configurazione, dovrebbe essere il corrispondente della biancheria intima nell'abbigliamento, cioè l'indumento base e indispensabile, coprendo solo il potere d'acquisto inflattivo. Tutto il resto dovrebbe spettare alla singola azienda: fornire jeans e maglietta piuttosto che uno smoking, in rapporto alle sue condizioni specifiche. Se un'azienda produce utili dà dei premi, se perde si limita a risarcire i dipendenti dell'inflazione.

Oggi perfino alcune parti del sindacato si scandalizzano meno di fronte a questa ipotesi che allora però diede luogo a quello che fu chiamato «lo sciopero delle mutande». Un episodio che, a parte l'oggetto, non ha niente in comune con quello immortalato da Teo Teocoli, originato invece da una vicenda molto più banale.

### *Ce la raccontati.*

Una domenica mattina del luglio 1998, durante uno dei tanti cicli di manifestazioni milanesi della moda, andai, invitato, a una sfilata di Dolce & Gabbana. Ero sindaco di Milano da pochi mesi e volevo mostrare molta attenzione per il settore della moda, che consideravo e continuo a considerare strategico per l'economia milanese.

A un certo punto, Domenico Dolce mi propose di provare delle ciabatte da bagno. Acconsentii per cortesia ma, le confesso, con un certo disagio: mi tolsi scarpe e calze e provai le ciabatte.

Da quel momento per giornalisti, fotografi e pubblico non ci furono altro che i miei piedi. Impazziti, al punto che – ricordo che notai quasi scandalizzandomi – finì per essere trascurata perfino la bellissima Isabella Rossellini, ospite d'onore dell'evento.

Era veramente imbarazzante, soprattutto per uno come me, un *sciur Brambilla* diventato da pochi mesi sindaco di Milano e quindi avvezzo alle dimensioni della fabbrichetta e non ancora preparato alle bizzarrie del *fashion set*.

Poche ore dopo, lunedì pomeriggio, vado, sempre invitato e nella mia veste di neosindaco, a una sfilata di Valentino. Mi saluta cortesemente all'ingresso Maurizio Romiti, figlio di Cesare e amministratore delegato di Hdp, finanziaria allora proprietaria del marchio Valentino. Subito dopo i saluti, sia Romiti sia Valentino, scherzando ma non troppo, mi rimproverano di avere "sfilato per la concorrenza", alludendo all'episodio delle ciabatte di Dolce & Gabbana.

Per stare allo scherzo, incautamente e ingenuamente ribatto: «Be', se avete anche voi un paio di ciabatte o di sandali da farmi calzare, ben volentieri...». «Non abbiamo niente del genere,» mi rispondono «avremmo però un costume da bagno.» A quel punto, messo alle strette dalla situazione e dalla mia imprudente dichiarazione di disponibilità, cedo, soprattutto per non dare un'impressione di parzialità.

Certo, per un attimo penso anche alle polemiche e al sarcasmo che può provocare l'immagine del sindaco di una grande città che posa in costume da bagno. Ma solo per un attimo, poi preferisco ignorare quell'aspetto della vicenda. Ormai sono in ballo e devo ballare.

Comunque, prima che abbia il tempo di ripensarci mi portano un cesto pieno di capi di abbigliamento intimo. Scelgo, quasi affidandomi al caso, un paio di calzoncini di un particolare tipo di cachemire elasticizzato, che dunque erano mutande e non boxer da bagno: impensabile fare il

bagno col cachemire, le conseguenze sarebbero devastanti. Oltretutto lì per lì mi sembrano perfino un capo più serio degli altri, nel loro austero colore grigio: il male minore.

Mentre mi cambio vengo preso dai dubbi sull'opportunità dell'operazione, comincio a immaginare che qualcuno potrebbe avere qualcosa da eccepire. Ma ormai è troppo tardi: mi metto, dunque, in mutande, benché di cachemire, e al fianco di Valentino vado, impavido fino all'incoscienza, in pasto ai fotografi e agli operatori televisivi. Quello che accade dopo è indescrivibile.

Tuttavia, sebbene accecato dai flash, assordato dalle grida dei fotografi, tirato di qua e di là dai teleoperatori, non posso certo immaginare che ne parleranno addirittura i giornali americani.

Il giorno dopo sono a Roma per una riunione e la gente mi ferma per strada per complimentarsi per la mia... "impresa". Io sono insieme divertito, lusingato e imbarazzato.

*Comunque le è andata bene, perché nel clima favorevole di quei primi tempi da sindaco, della sua "luna di miele" con la stampa e l'opinione pubblica, quando pensavano di utilizzarla come grimaldello del berlusconismo – come dice lei – quell'episodio fu accolto molto favorevolmente, fu un gran colpo di immagine.*

*Se avesse fatto qualcosa del genere nel suo secondo mandato sarebbe stato uno scandalo, l'avrebbero massacrata.*

D'altra parte, per una persona con la mia faccia, la mia storia personale e il mio evidente brutto carattere, uno un po' legnoso, pignolo, spigoloso, molto poco propenso al narcisismo e allo spettacolo; insomma per uno come me, quell'anomalia, quella discontinuità diede un certo tono di imprevedibilità, eccentricità e autoironia alla mia immagine.

Quell'episodio, oltre ad aggiungere qualche utile elemento di simpatia, le conferì anche un tratto di follia



166 *Nella stanza del sindaco*

creativa che, sinceramente e senza falsa modestia, credo che corrisponda al vero.

Il senso di quel colpo di incoscienza in termini di comunicazione me lo fece capire proprio Teocoli, quando mi spiegò, con parole perfino un po' allarmanti, perché aveva deciso di farne un pezzo forte del suo repertorio: «Da uno con la sua faccia che si fa fotografare in mutande ci si può aspettare di tutto» mi disse. E forse aveva ragione.

## Il paradigma Fastweb

*Torniamo alle cose serie. Se, fra le varie operazioni che hanno caratterizzato questi suoi anni a palazzo Marino, lei ne dovesse scegliere una per indicarla come la più significativa, la più rappresentativa del suo modello di amministrazione, quale sceglierebbe? Ma forse questa è una domanda inutile, dopo quello che mi ha raccontato mi aspetto che mi risponda citando il restauro della Scala, o il nuovo quartiere fieristico.*

E invece le cito la creazione di Fastweb, che ha fatto di Milano la città più cablata d'Europa. Ma certo non è solo per questo che considero tanto importante e significativa quell'operazione. La verità è che si tratta di un'impresa straordinaria, realizzata veramente da una squadra – me lo lasci dire – coesa, omogenea e innovativa. È intrinsecamente il risultato, proprio a partire dai promotori e dai gestori, di una sintesi, di una convergenza di competenze, società civile, impresa, bisogni reali della città, di azione di governo e di regia. È il risultato di una misteriosa ma concreta alchimia dei poteri e delle necessità, gestita intelligentemente, e parlo soprattutto dei miei collaboratori. Infine mi pare il caso più significativo di quello che intendo per imprenditorialità al governo, in senso ontologico.

168 *Nella stanza del sindaco*

*Mi faccia capire...*

Semplicemente è avvenuto che una società controllata dal Comune di Milano, la nostra Aem, aveva delle reti, aveva un programma di cablatura dell'area metropolitana attraverso la sua controllata Citytel, poi evolutasi in Metroweb. Dall'altra parte una società privata, e.Biscom, di Silvio Scaglia e Francesco Micheli, aveva progetti e idee, audaci e fortemente innovative nel campo delle telecomunicazioni, per realizzare le quali era possibile utilizzare queste reti. In sintesi: per mezzo del cavo, della fibra ottica il cittadino-utente deve poter disporre contemporaneamente di televisione interattiva, Internet e telefono sulla rete fissa senza limitazione di scatti.

*Mi racconti come cominciò questa avventura.*

Un giorno venne da noi Silvio Scaglia. Fu un incontro memorabile, il rapporto non fu subito fluido e positivo, tutt'altro. Scaglia allora aveva 40 anni, era l'amministratore delegato di Omnitel, un curriculum prestigioso e una reputazione di manager brillantissimo. Ma soprattutto aveva un'idea, forse in quel momento la più innovativa nel mondo delle telecomunicazioni: voleva realizzare una rete indipendente da quella di Telecom Italia, tutta su protocollo IP (Internet Protocol) e in fibra ottica fino alle case della gente, che non portasse solo telefono e Internet ma anche la televisione. Nasceva in quei giorni a palazzo Marino, e non nelle asettiche sale riunioni di Merrill Lynch o Goldman Sachs o nel grattacielo di AT&T a New York, l'idea di fare il primo operatore di tlc di nuova generazione. E sarebbe nato in Italia.

Noi sul tavolo dunque avevamo una grande idea e un curriculum di grande affidabilità di Silvio Scaglia insieme all'esperienza e alla capacità finanziaria di Francesco Micheli, che per primo si era convinto della validità del pro-

getto e delle capacità di Scaglia e lo sosteneva con entusiasmo: il che costituiva già una bella referenza.

*Ma era un'operazione necessaria alla città?*

La metropoli aveva chiaramente bisogno di avanzate e competitive strutture per la comunicazione. La situazione era questa: c'era l'acquedotto, c'era il diffuso bisogno di bere bene e in fretta, mancava l'acqua. Noi, Comune di Milano, con Aem abbiamo messo a disposizione i tubi. Dall'accordo fra e.Biscom e Aem – che ha partecipato per una quota più che significativa, il 37,7% – è nata dunque Fastweb. In seguito e.Biscom si è fusa con Fastweb.

Oggi Metroweb, società interamente posseduta da Aem, fornisce l'*hardware* per la distribuzione del servizio, tutta la rete in fibra ottica. Ma inizialmente Aem già poteva mettere a disposizione parte della rete. Anche per questo ha investito del capitale modesto che poi ha quintuplicato. Pensi che prima dell'accordo con e.Biscom il titolo Aem valeva da 1,6 a 1,9 euro. Dopo l'accordo è salito oltre i 7 euro. Poi arrivò la crisi della *new economy* o *net economy* e i valori cambiarono, ma per tutti.

*Vi accusarono di aver scelto e.Biscom senza aver preso in considerazione altri possibili partner.*

Fu una delle molte accuse, più o meno infamanti e sempre infondate, che l'opposizione ci lanciò per squalificare questa operazione. In realtà avevamo valutato molte altre possibilità. L'Aem aveva già trattato per quattro mesi con Albacom. Poi prese contatto e in alcuni casi trattò con altre società: Level 3, Ixc, Global Telesystem, Q West e Swisscom, società svizzera, quest'ultima, che oggi versa in una crisi molto seria. Non se ne fece mai nulla proprio perché non riuscimmo mai ad avere sufficienti garanzie per Aem e per l'utenza milanese sul piano industriale e dello sviluppo del business.

170 *Nella stanza del sindaco*

*Fatto l'accordo, dunque, avete cominciato a scavare.*

Per due anni abbiamo disturbato i cittadini e rotto loro i timpani scavando in ogni angolo della città. E naturalmente le proteste non mancarono. Però alla fine il risultato concreto e importante c'è stato: un'azienda che dà lavoro a 3000 persone in Italia, di cui 2000 a Milano. Lavoro vero e nuovo, che prima non c'era, ben remunerato e di elevato profilo professionale.

Tutto questo è stato fatto con capitale privato, senza un euro a carico della pubblica amministrazione. La fiscalità, anzi, ha guadagnato due volte. La prima, perché sono stati fatti pagare i passaggi di fibra nei cavidotti; la seconda, quando Aem ha quintuplicato il suo investimento. Infine, forse il risultato più brillante: ora siamo la metropoli più cablata d'Europa. E questo non solo è ricchezza per la città e opportunità per i milanesi e le imprese. Ma è anche incremento di valore per gli immobili, e quindi del patrimonio dei cittadini.

A questo proposito mi piace raccontare un aneddoto che mi sembra molto significativo. Esattamente cento anni prima del giorno in cui fu inaugurata la società, sul «Corriere della Sera» veniva pubblicato un annuncio economico con l'offerta di un appartamento in via Torino «dotato di acqua corrente»: evidentemente avere l'acqua corrente in casa, nel centro di Milano, cento anni fa era un *plus*, un valore aggiunto da mettere in evidenza.

Questo cento anni fa. Ecco, oggi le informazioni sono l'equivalente dell'acqua – mi accorgo che è la seconda volta che uso questa similitudine – sia come bisogni sia come consumi. E infatti la rivista «Scenari immobiliari» ha valutato che un condominio milanese, solo per il fatto di essere cablato, aumenta il suo valore di circa il 10%. D'altra parte, esattamente come accadeva un secolo fa per l'acqua corrente in un appartamento di via Torino, oggi gli annunci di vendite immobiliari segnalano esplicitamente «collegamento Fastweb», considerandolo quindi un fattore di maggiore apprezzamento.

In conclusione: grandi risorse pubbliche – non necessariamente finanziarie – e capitali privati insieme, idee innovative, lavoro di squadra e una regia intelligente. Ecco, questo è il paradigma di cui parlavo che mi fa dire che l'operazione Fastweb è forse la più significativa del nostro modo di operare per la città.

*Un'operazione dopo la quale Aem non è stata più la stessa, la amata, vecchia, gloriosa e romantica fornitrice di elettricità per le case dei milanesi prodotta dalle centrali idriche in Valtellina.*

Questa operazione ha avviato una straordinaria metamorfosi e un grande ammodernamento di Aem, permettendole di espandersi, grazie alla plusvalenza realizzata dall'investimento, prima comprando le centrali dell'Enel e soprattutto, nel 2005, di acquisire Edison, un'azienda storica per Milano, insieme alla francese Edf. Un inciso, questa è quasi una sorta di nemesi storica: Edison è stata il motore della creazione nel 1905, esattamente un secolo prima, di Aem, costituita dal Comune di Milano per contrastare il monopolio privato nel settore dell'energia.

Insomma, in seguito all'operazione Fastweb la prospettiva del futuro industriale di Aem è cambiata completamente, l'azienda è diventata un competitore di primo piano nel mercato europeo dell'energia. È cominciata tutta un'altra storia.

*Un'idea che è venuta solo a voi? Non mi pare. Contemporaneamente ad Aem-Fastweb, a Roma, ad esempio, partiva l'operazione Acea-Atlanet in collaborazione con la Fiat e la spagnola Telefónica. Operazione che l'opposizione a palazzo Marino portò ad esempio di come avreste dovuto fare voi le cose.*

In quegli anni, fra il '98 e il '99, appunto, il tema della *multiutility*, cioè l'idea di far fare alle aziende che erogavano

energia, acqua e gas anche le telecomunicazioni, era molto di moda. Tutti si orientavano verso questo tipo di soluzione che appariva finanziariamente conveniente e industrialmente efficace. La formula dell'alleanza con i partner privati specializzati, in fondo, in Europa la stavano scegliendo un po' tutti – Francia, Germania, Spagna... – per fare una concorrenza efficace ai monopolisti della telefonia.

Naturalmente anche al Comune di Milano arrivavano molte proposte di questo tipo, spesso da banche d'affari associate ad aziende del settore sovente straniere. Proposte che, come ho detto prima, hanno dato luogo a diverse trattative che non si conclusero.

Per quanto riguarda, in particolare, l'operazione Acea-Atlanet, mi lasci dire che è stata un disastro ed è finita molto male. Ne era rimasto un piccolo moncherino attaccato alla Fiat di cui Atlanet era fornitore. Infine la Fiat l'ha venduta agli inglesi di Bt Albacom per 100 milioni di euro. Per rispondere a quegli attacchi dell'opposizione di allora, che indicava proprio lo schema romano come modello da adottare, basterebbe andare a vedere quanto Acea ha perso in quell'operazione.

Mentre Fastweb oggi è forse il più avanzato operatore di telecomunicazioni al mondo, secondo certi giudizi che provengono dal mercato. Qualche tempo fa, ad esempio, il presidente e direttore generale di France Télécom Didier Lombard ha detto esplicitamente: «Noi dobbiamo investire per realizzare una rete come quella di Fastweb». Più chiaro – e lusinghiero – di così...

*Mi sta dicendo che avete aperto una strada che altri hanno seguito?*

Dico solo che tutti gli operatori si stanno muovendo nella direzione di reti analoghe alla nostra, che rappresenta una soluzione valida per tutti. La cosiddetta Ngn, la Next Generation Network, la rete di nuova generazione, che

noi in Fastweb abbiamo realizzato con ben sei anni di anticipo grazie all'intuizione e alla determinazione di allora.

*Forse in tempi di privatizzazioni spesso molto discusse per il modo in cui vengono realizzate e perché poi non portano a vere liberalizzazioni quell'operazione può essere assunta anche come un modello di collaborazione pubblico-privato.*

Certamente. Noi siamo abituati a uno schema che, nel migliore dei casi, riguarda la proprietà, ed è quello della partecipazione statale; nel peggiore dei casi, è rappresentato dagli incentivi a pioggia in qualsiasi forma: mettere droga dentro un'azienda, o come incentivo in conto capitale o intervenendo sulle spese correnti. Ma sempre di droga finanziaria si tratta.

Nel nostro caso, invece, si è proceduto con la condivisione di un rischio: perché il rischio c'era, naturalmente. D'altra parte il Comune di Milano non ha offerto a Fastweb una corsia privilegiata. Allora c'era da cablare tutta la città, l'intera area metropolitana: era il primo caso in Italia. Realizzammo perciò una mappatura del sottosuolo di Milano informando tutti gli operatori del settore: «Noi d'ora in avanti cabliamo». Facemmo dunque il primo regolamento per la cablatura del sottosuolo in Italia e, per ridurre l'impatto negativo e il disagio sui cittadini, dicemmo: «Chiunque apra una buca dovrà metterla a disposizione di tutti», nel senso che anche altri operatori avrebbero potuto far passare la fibra nella stessa buca. Allora c'erano otto operatori attivi nel settore che stavano stendendo fibra ottica nel sottosuolo di Milano, da Colt a WorldCom: furono coinvolti in riunioni di coordinamento che si tenevano a palazzo Marino. Fu una straordinaria opportunità per tutti. Di quegli operatori, tuttavia, oggi è rimasta solo Fastweb. D'altra parte bisogna pensare che allora il mercato italiano delle tlc si era aperto da poco ed



erano più di duecento le licenze rilasciate a operatori di telefonia fissa. Oggi ne sono rimaste sei.

Dunque non ci fu una corsia preferenziale per i privati che erano in joint venture con Aem. L'atteggiamento dell'amministrazione fu radicalmente liberale e aperto alla concorrenza. Facemmo un'operazione di grande trasparenza che ci consentì anche di informare i milanesi che stava per avvenire qualcosa di molto importante e utile per tutti.

La questione semmai è un'altra: è la disponibilità di certe parti politiche a capire operazioni come questa. Mi permetta di autocitarmi, solo poche parole del lungo intervento col quale risposi in consiglio comunale alle critiche del centrosinistra: «La verità che questa opposizione politica non vuole riconoscere» dissi «è che grazie all'Aem, all'amministrazione e a questa alleanza la città sta realizzando un progetto d'avanguardia nel mondo, a tutto vantaggio dei cittadini». Oggi i fatti dimostrano che avevo ragione.

*Lei parla di atteggiamento liberale e apertura al mercato, tuttavia poteva anche esserci qualche tentazione dirigista da parte vostra, del Comune di Milano, in quanto azionista di maggioranza di Aem.*

La gestione della joint venture fu lasciata interamente nelle mani di Aem senza una presenza dell'azionista nel definire quote, regole e *governance*. Fu solo l'azienda Aem, ad esempio, che, insieme con Scaglia e Micheli, propose al Comune una struttura societaria e di *governance* che vedeva la stessa Aem azionista di maggioranza in Metroweb, la società cui faceva capo la rete, mentre e.Biscom, cioè Scaglia e Micheli, deteneva la maggioranza della società dei servizi, cioè Fastweb.

Nel frattempo in altre zone del paese, come in Liguria, in Emilia eccetera, si sta cablando con i soldi pubblici, facendo reti pubbliche, generalmente poco efficienti dal

punto di vita economico, generando così piccoli mostri che poi qualcuno in giro per l'Italia si deve comprare.

Grazie invece alla nostra esperienza milanese, Fastweb ha portato il nostro modello di business in 130 città italiane, realizzando una rete che supera i 25.000 chilometri in fibra, fatturando ormai 1 miliardo di euro l'anno, con 3 miliardi di capitalizzazione di Borsa, quasi un milione di clienti, 3000 persone che lavorano nell'azienda, almeno altre 6000 che fuori dall'azienda lavorano a tempo pieno per Fastweb, nelle attività di vendita, tecnologiche e di manutenzione della rete.

Ma ciò che è ancora più interessante è che a Milano, dove l'azienda è nata e da dove è partita, la quota di mercato della società di telefonia è addirittura superiore a quella di Telecom Italia per quanto riguarda la banda larga. Insomma, me lo lasci dire: grazie a quel paradigma di cui parlavamo prima, a Milano è nato un gioiello.

*Anche dal punto di vista finanziario? L'operazione lascia forse uno strascico di debiti?*

È vero il contrario. Il vantaggio finanziario di Aem è evidente: cedendo a tranche la sua quota in Fastweb, ha realizzato complessivamente una plusvalenza superiore a 400 milioni di euro. Adesso, vendendo anche Metroweb all'asta, ricaverà una somma che pagherà ampiamente i costi della cablatura di Milano lasciando anche un abbondante margine. In casi analoghi, come quello già citato di Acea, si sono realizzate invece perdite consistenti.

*Forse il successo dell'operazione è dovuto anche alla circostanza di essersi sviluppata tutta nella fase più impetuosa della new economy.*

Certamente. Pensi che c'è stata addirittura una fase in cui Fastweb non aveva margini, non aveva quasi fatturato, si è

quotata e la Borsa, il mercato l'ha valutata qualcosa come 3000 miliardi di lire. Qualcuno ha detto che è stata una vergogna ma in quei mesi tutto era così, salvo che da quella fase qualcuno ne è uscito meglio – le operazioni più serie e concrete come la nostra –, qualcuno peggio. Basti ricordare il caso Tiscali: allora valeva più di Fastweb, oggi vale meno della metà. In quel momento Aem aveva perfino una capitalizzazione di Borsa superiore a quella di Fiat ed era, fra le società quotate, la prima società industriale italiana.

C'è un episodio, un'immagine che consacra quello stato di cose: il pranzo in occasione dell'assemblea Consob a palazzo Marino il 12 aprile 2000. In quanto padrone di casa sono seduto accanto a Gianni Agnelli, allora autorevole decano e "principe" degli imprenditori italiani e delle società quotate. Si era posto però il problema di come far accomodare gli altri commensali. Data l'occasione avevo indicato di disporli secondo la capitalizzazione di Borsa. Dunque accanto all'Avvocato, oltre a me, è venuto a trovarsi il presidente di Aem Giuliano Zuccoli: una municipalizzata accanto alla multinazionale massima industria italiana. Inevitabile: allora Aem capitalizzava 26.000 miliardi e la Fiat la metà. Comunque il conto di quel pranzo lo abbiamo pagato noi.

*Ma se le cose stanno così, non mi pare che l'operazione e i suoi sviluppi abbiano avuto una visibilità adeguata, che se ne sia parlato abbastanza sulla stampa nazionale, ad esempio.*

Mi lasci rispondere con una malignità: forse perché si tratta di un'operazione realizzata da una giunta di centrodestra. E anche – seconda malignità – per l'influenza che hanno sulla stampa nazionale alcuni competitori di Fastweb.

In particolare, per quanto riguarda l'aspetto politico, credo di poter dire che di questa operazione il centrosinistra non aveva capito niente. Non ne aveva capito i termini, le prospettive economico-finanziarie e le potenzialità

per la città. Erano convinti, in sostanza, che mi fossi fatto turlupinare dai privati, che si sarebbe dovuta quotare Fastweb e non e.Biscom (che poi comunque in seguito si sarebbero fuse). Ma non capendo fino in fondo la vera natura dell'operazione in quel momento, non potevano ancora rendersi conto che – come fu chiaro in seguito, verso la fine del 2001 – il valore stava nell'infrastruttura (il cui controllo comunque è rimasto ad Aem) e nei servizi che da questa venivano resi disponibili. In e.Biscom c'erano, oltre a Fastweb e Metroweb, aziende fornitrici di contenuti come e.BisMedia. Non bisogna dimenticare che, in fondo, e.Biscom avrebbe comunque potuto realizzare una "Fastweb" per gestire i servizi di telecomunicazioni su banda larga anche senza Aem, affittando altre reti disponibili.

La sinistra milanese non volle capire queste cose e nella sua versione moralistico-giustizialista, alla Basilio Rizzo per intendersi, la sinistra della carta bollata che vede corruzione e corrotti ovunque era convinta che ci fosse del marcio. Tanto che ci fu il solito esposto alla procura della Repubblica seguito da un'indagine condotta da Gerardo D'Ambrosio. Indagine che naturalmente non portò a nulla, ma comunque venne alimentata l'idea che era stato fatto un piacere a due privati, Scaglia e Micheli.

Nel giro di un anno e mezzo, quando ci si rese conto che l'operazione rappresentava ormai un conclamato successo, anche a sinistra qualcuno pensò di imitarci. Walter Veltroni, ad esempio, da poco sindaco di Roma, sposò apertamente l'iniziativa e il modello. Andammo nella capitale e ci furono fatti ponti d'oro. Lo stesso Veltroni era francamente dispiaciuto per non averla fatta a Roma, di non essere più in condizione di replicarla, giacché l'operazione Acea-Atlanet, come ho detto prima, aveva ormai assunto tutt'altra fisionomia, perfino antitetica rispetto alla nostra.

## Fra Berlusconi e Borrelli

*Lei parla di sinistra giustizialista, ma fra le sue anomalie forse bisognerebbe anche considerare un certo suo “giustizialismo”: una grande sensibilità agli aspetti perfino formali della legalità, per qualcuno anche un certo moralismo, caratteristiche considerate inconsuete nel centrodestra.*

*E poi c'è quella sua amicizia, veramente anomala, con l'ex procuratore capo e procuratore generale di Milano Francesco Saverio Borrelli, il grande inquisitore di Berlusconi.*

Un'amicizia che non so se sia corretto definire “anomala”, quella con Borrelli: ma certamente difficile. Per prima cosa, comunque, mi lasci fare giustizia – è proprio il caso di dirlo – di un certo luogo comune al quale lei stesso ha fatto riferimento: fra gli uomini impegnati politicamente nello schieramento di centrodestra ne ho conosciuti molti, anzi la maggior parte, attentissimi ai problemi etici, morali e della legalità. Sinceramente interessati a una giustizia giusta, a una legge veramente uguale per tutti. Altrimenti, mi creda, non sarei rimasto a lungo da questa parte.

Perché è vero, in un certo senso io sono un “giustizialista”, se proprio vogliamo usare questo brutto neologismo. Ma non nel senso che i giornali e i politici danno comunemente a questo termine, bensì secondo un'accezione efficientista: io sono convinto che la cosa pubblica funzioni

meglio se si rispettano le regole della correttezza amministrativa e della legalità. È, ancora una volta, un connotato del buongoverno.

Non posso neppure nascondere che l'esperienza di questi anni, con i frequenti ricorsi dell'opposizione ai tribunali come luogo privilegiato per la propria battaglia politica – quella che chiamo «la politica della carta bollata» – mi ha fatto sorgere molti dubbi sulla sincera equanimità e neutralità di alcuni magistrati.

A volte ho avuto la sgradevole sensazione di un certo eccesso di zelo. Uno zelo, diciamo così, *ad personam*, orientato (non voglio parlare di accanimento). Come, ad esempio, nel caso – del quale all'epoca i giornali parlarono molto – dei cosiddetti «emendamenti in bianco». Si trattava invece di «emendamenti birillo», atti cioè a far decadere emendamenti della minoranza. Un *escamotage* tecnico consueto, che però in quella occasione particolare a me – che fra l'altro non ne sapevo nulla – ha fruttato un rinvio a giudizio, arrivato dopo un'inchiesta condotta con uno zelo e un dispendio di energie francamente degni di miglior causa e basato su argomenti giuridici inconsistenti.

Non so quindi se merito la reputazione di giustizialista. D'altra parte, pensi che dopo la laurea, prima di decidere di occuparmi dell'azienda di famiglia, volevo fare il magistrato.

*Ah, questa poi...*

Sì, ero molto determinato. Mi ero informato sui corsi di una famosa scuola di Napoli che preparava al concorso per magistrati, gestita da un certo Capozzi. Ma poi, anche per ragioni familiari, ho fatto una scelta molto più borghese e più comoda, optando per il posto che mi era stato riservato in azienda. Comunque mi è sempre rimasta questa aspirazione: non tanto a punire le colpe o a perseguire i reprobri quanto a raddrizzare i torti e a ristabilire le condizioni della giustizia e della legge. Il diritto applicato alla

180 *Nella stanza del sindaco*

realtà per retribuire il bene e il male è un argomento che mi ha sempre affascinato.

Poi, improvvisamente e inaspettatamente, mi sono trovato in queste mie nuove responsabilità di sindaco, con la memoria ancora recente e bruciante di una vicenda drammatica e amara per la città, per tutto il paese e per le istituzioni, parlo di Tangentopoli. Apprendere per dati di fatto e con una crudezza sconvolgente che l'intero sistema si teneva insieme con dei costi aggiuntivi colossali, considerati inevitabili, i cosiddetti "costi della democrazia", cioè i finanziamenti occulti dei partiti e degli uomini dei partiti, apprendere improvvisamente tutto questo aveva scandalizzato e indignato me come tanti altri milioni di italiani. In particolare mi aveva provocato una terribile frustrazione in quanto milanese, abituato a considerare la mia città più rigorosa, eticamente più sana di altre.

*Insomma, mettiamola così: Gabriele Albertini imprenditore arriva a palazzo Marino, diventa sindaco di Milano con un sentimento positivo nei riguardi della lotta alla corruzione e dei magistrati che l'avevano intrapresa.*

Molto positivo, tanto che sono riuscito a imporre che non potessero essere nominati assessori persone con dei carichi pendenti. Il che, sia detto per inciso, metterebbe oggi me stesso nelle condizioni di non... potermi nominare assessore, giacché ho avuto a che fare con una opposizione che, tutte le volte che è stato possibile, ha preferito alla battaglia politica il ricorso alla magistratura e quindi ho dei carichi pendenti; anche se nessuno, sia ben chiaro, riguarda reati di corruzione.

*Dunque, benché pescato dal cilindro di Berlusconi, principale bersaglio, dopo Craxi, dell'azione della procura di Mila-*

*no, lei si è trovato paradossalmente in una situazione di contiguità con l'azione di quei magistrati.*

Con i quali, oltretutto, si era anche creato un rapporto di cordialità e sintonia, se non proprio di amicizia. Tanto che, ad esempio, su proposta di Gherardo Colombo, costituimmo un nucleo di collaborazione con i magistrati della procura di Milano per studiare proposte di procedure e metodi per ridurre le possibilità di corruzione nella pubblica amministrazione.

Arrivammo a firmare i cosiddetti "patti di integrità", una formulazione nuova e diversa del sistema degli appalti pubblici tradizionali. Formulazione che comporta l'obbligo per l'impresa di dichiarare solo il vero e assumersi la piena responsabilità di dichiarazioni false. Inoltre consente alla pubblica amministrazione di non rinnovare le offerte a quelle società che avessero già infranto un patto di integrità, mentre il normale diritto amministrativo permette di partecipare alle gare anche a quei soggetti che in precedenza ne siano stati estromessi, ancorché sia stata dimostrata la loro inaffidabilità.

L'effetto dei patti di integrità, un'esperienza senza precedenti per i Comuni italiani, fu di rompere cartelli di imprese che si erano messe d'accordo per abbassare i valori degli appalti spartendosi i lavori pubblici di Milano. Non è un caso se la giunta Formentini ha fatto investimenti per 182 milioni di euro in quattro anni e ha avuto un assessore condannato per corruzione, mentre noi in nove anni ne abbiamo fatti per 6 miliardi e non abbiamo mai avuto un assessore condannato, solo due rinvii a giudizio risolti con un'archiviazione all'udienza preliminare.

Ma al di là di quella certa mia vocazione o propensione alla quale ho accennato prima, il buon rapporto con la procura della Repubblica di Milano in fondo fu dovuto proprio a questa condizione: abbiamo realizzato trenta volte le opere pubbliche di altri e non c'è stato un caso di



182 *Nella stanza del sindaco*

corruzione. Bisogna risalire al sindaco Bucalossi per trovare qualcosa di analogo, la buona amministrazione intesa non solo dal punto di vista funzionale ma anche nel senso etico.

*Ma parliamo di Borrelli.*

In particolare proprio con Borrelli il rapporto è stato subito di grande cordialità, continuato nel tempo – nonostante uno sgradevole incidente di percorso – tanto che quando lasciò il suo incarico venne a salutarmi, mi confermò la sua stima e il suo affetto e addirittura chiese di abbracciarmi. Fu in quell'occasione che mi rivelò di aver votato per me col voto disgiunto: lista di sinistra e Albertini sindaco. Io, lo confesso, me ne meravigliai molto. Ci fu anche un'occasione, un curioso caso del quale parlarono molto i giornali, in cui Borrelli e Berlusconi su una sola cosa si trovarono d'accordo: avevano tutti e due una buona opinione di me.

Per converso io fui nella condizione, e me ne vanto, di parlare bene di Berlusconi a Borrelli: un esercizio inimmaginabile, allora, per chiunque altro. Ma lo feci sempre in serena coscienza e onestà intellettuale, senza alcuna remora, alcun pudore, alcun retropensiero o la minima intenzione di voler favorire chicchessia, ma esclusivamente sulla base della mia esperienza personale, con la convinzione di riferire una verità della quale mi sentivo sicuro.

Da parte sua Borrelli riconobbe questa mia esperienza come del tutto credibile e addirittura apprezzò questo mio comportamento.

*Ma sulla base di questa sua singolare, anzi unica esperienza, di buone relazioni contemporanee con Berlusconi e Borrelli, non ha mai avuto l'impressione che il loro rapporto sia stato condizionato dai ruoli, nel senso che ognuno dei due*

*si sia trovato costretto ad andare avanti sulla sua strada del conflitto, a tenere il punto nei confronti dell'altro?*

Questa domanda mi piace molto, perché l'ho fatta io stesso a Borrelli. E gliel'ho fatta con molta franchezza, forse con troppa franchezza. È vero, gli ho detto in sostanza, che il magistrato inquirente ha l'obbligo dell'azione penale e quindi che non può scegliere quali casi perseguire, tuttavia è indubbio che, in certi casi, ad esempio con Berlusconi, per una serie di circostanze dà l'impressione di scegliere, di prendere un indirizzo ben definito con un cumulo di indagini orientate verso un solo gruppo e una sola persona mentre altri sono stati ignorati o preservati? A prescindere dalle intenzioni, questo è stato il risultato, questa è l'impressione che si è data.

*Sì, forse in questa occasione è stato fin troppo franco.*

E ho anche provato a fornire io stesso una spiegazione, ipotizzando che quella presunta scelta fosse dovuta a una particolare scala di valori. Lo feci in un'altra occasione, conversando con Pier Camillo Davigo, altro magistrato del pool Mani Pulite, stretto collaboratore di Borrelli, ma di orientamento politico completamente diverso: se quest'ultimo era dichiaratamente di sinistra, Davigo era notoriamente di destra.

Forse, ho ipotizzato, si attribuisce un valore diverso alla corruzione praticata per arricchire se stessi intascando risorse pubbliche e quella che ha lo scopo di procurare fondi a un partito, quindi sottraendo energia alla società per un disegno politico. Forse si considera quest'ultima meno grave perché motivata da una scelta ideale e non personale.

E raccontai anche di quella volta quando, in piena bufera di Tangentopoli, sentii personalmente Mino Martinazzoli – allora segretario della moribonda Democrazia cri-

stiana che egli stesso stava per sciogliere, travolta dal ciclone Mani Pulite – pronunciare questa frase, facendo un paragone fra i democristiani e i comunisti indagati: «La differenza fra i miei inquisiti (allora si parlava di inquisiti e non di indagati, come se si avesse a che fare con l'inquisizione spagnola) e quelli di Occhetto (segretario del Pci diventato Pds dopo la fine dell'impero sovietico) è questa: che i suoi rubavano per il partito ma ai magistrati hanno dichiarato di aver rubato per sé; i miei rubavano per sé e hanno dichiarato che rubavano per il partito».

Non c'è dubbio, azzardai con Davigo, che si tratta di situazioni diverse, di comportamenti con differenti motivazioni, che perciò suscitano un diverso moto di condanna.

*E Davigo cosa le rispose, che la giustizia è uguale per tutti?*

Mi diede una risposta che trovai sorprendente ma anche non del tutto convincente. No, mi rispose, non è questa la ragione: anzi in realtà, dal punto di vista dell'alterazione delle regole della democrazia, quindi dei valori collettivi in gioco, è più grave rubare con la finalità della conquista del potere, alterando e distorcendo i rapporti con l'opinione pubblica e l'elettorato attraverso il finanziamento illecito di strumenti di organizzazione e propaganda, che non per accrescere il proprio conto in banca o comprare la villa al mare.

Nel primo caso addirittura si compromettono gli equilibri delle istituzioni; nel secondo ci si limita ad arricchirsi a spese della collettività. Fra questi due modelli di comportamento, dunque, è molto più incisivo, distorcente e dannoso il primo – sosteneva il «Dottor sottile», come non a caso era soprannominato Davigo per la finezza del suo argomentare, dimostrata anche in questo caso.

No, mi spiegò, la ragione per la quale le indagini del pool Mani Pulite sono parse orientate con particolare insistenza verso democristiani e socialisti dando l'impressio-

ne di voler salvare i comunisti è un'altra, molto più banale. E consiste nel fatto che per una serie di ragioni (ma non mi spiegò quali) abbiamo trovato più elementi di indagine in coloro che, essendo probabilmente meno motivati da ragioni ideali, non dovendo salvaguardare un disegno storico o un progetto politico, non erano disposti a sacrificarsi, perciò raccontavano tutto, vuotavano il sacco, facevano nomi per salvare se stessi dalla galera.

Molto diverso invece, sempre per Davigo, il comportamento degli inquisiti del Pci, forti di una ideologia cogente che quasi li obbligava, secondo una loro discutibile etica, a salvaguardare prima di tutto il partito.

*Clamoroso il caso di Primo Greganti, il famoso "compagno G": rimase in galera per dei mesi ma non fece un nome, si assunse personalmente tutte le responsabilità.*

Anche a me venne subito in mente quel nome. A quel punto, comunque, io mi chiesi se questo comportamento dettato da una sorta di "omertà ideologica" che mette il partito anche al di sopra della giustizia non sia più grave ed esecrabile di quello, in fondo più umano, dettato dalla paura del carcere. Ma questo dubbio lo tenni per me e non lo manifestai al «Dottor sottile».

A sua volta Borrelli mi fece questo paragone, la metafora del fungo: «Lei va per funghi in un bosco. Ne trova uno, accanto ne trova subito un altro, ma lì dove si trova arriva forte il profumo di altri funghi e lei continua a raccogliere. Quando si ferma? Come fa a decidere di fermarsi, in base a quali considerazioni? Perché trascurare i funghi che sono ancora lì da raccogliere?»

«In altre parole,» mi spiegava Borrelli fuor di metafora «se entriamo in un'azienda e troviamo qualcosa che non va e che ci rimanda a qualcos'altro di illecito e così via, quando siamo moralmente legittimati a fermarci? Quando possiamo fingere di aver finito di trovare?»

*Il fatto è che spesso i magistrati di Mani Pulite hanno dato l'impressione di andare a cercare intenzionalmente su obiettivi prescelti facendo di tutto per trovare e non di muoversi in base a una notizia criminis, come impone la legge. È il caso delle più di cinquecento perquisizioni della Guardia di Finanza nelle aziende Fininvest-Mediasset. Era netta la sensazione che cercassero qualsiasi cosa: andiamo lì e vediamo se troviamo qualcosa.*

Naturalmente nelle mie conversazioni con Borrelli non misi mai la questione apertamente in questi termini, anche se, indirettamente, mi fu data una seconda spiegazione, questa tutta relativa alla particolare attenzione rivolta a Berlusconi.

Una spiegazione che ebbi da Davigo e che, a memoria, posso riassumere così: Berlusconi meritava un impegno particolare non per un pregiudiziale accanimento ma perché delegittimava la funzione del magistrato, accusandoci di agire con finalità politiche o addirittura in base a ordini o disposizioni politiche, arruolati per servire un progetto partito da lontano.

Dovevamo mostrare che queste accuse erano false e strumentali e l'unico modo – questo sosteneva Davigo – era dimostrare che le nostre ipotesi di reato non erano solo ipotesi, dimostrare la colpevolezza degli accusati. Da qui l'impegno particolare nei confronti di Berlusconi.

*Una spiegazione che, francamente, rasenta la teorizzazione, anzi la giustificazione della rappresaglia giudiziaria.*

Comunque a me è stato molto utile questo rapporto con la magistratura milanese perché mi ha permesso di avere un conforto esterno, oltre che interno al mio ambito di attività e personale, nel mio impegno sulla legalità e la correttezza dell'amministrazione comunale. Insomma, oltre all'occhio del giardiniere per combattere la gramigna, molto

utile può essere l'attenzione e l'esperienza di un botanico che prima di altri e dello stesso giardiniere sappia riconoscerla.

Mi torna in mente il caso della Provincia. Il Comune di Milano con tanti appalti, tanti lavori pubblici, partecipazioni in tante società di grandi dimensioni e aziende direttamente controllate da palazzo Marino, fino ad ora, da quando sono sindaco, non ha avuto problemi giudiziari, ipotesi di scorrettezze amministrative. La Provincia di Ombretta Colli, con la praticamente unica partecipazione nella Milano Serravalle, è riuscita a procurarsi dei problemi, oltretutto perfino litigando con me.

Perché avviene questo? Spesso non per malafede o addirittura disonestà. Semplicemente perché il giardiniere guarda altrove mentre cresce la gramigna e accanto a lui non c'è neppure un botanico, magari anche antipatico, che lo aiuti a cercarla e a estirparla in tempo. Sia ben chiaro: a prescindere dalle appartenenze politiche.

*Ricordando il suo rapporto di amicizia con Borrelli, lei ha parlato di un incidente di percorso.*

Sì, fu un episodio molto sgradevole e aspro. Accadde anche questo in occasione degli Stati generali del gennaio 2001, di cui ho già parlato. Nella mia relazione di apertura avevo detto di considerare molto positiva l'azione svolta dalla magistratura a Milano negli anni precedenti, con «effetti benefici» sulla vita della città.

Il ragionamento, naturalmente, era molto più complesso e articolato e nel suo intervento Silvio Berlusconi volle mettere in evidenza come però questa azione avesse coinvolto e travolto alcuni partiti e non altri.

D'altra parte io stesso avevo accennato, anche in conversazioni dirette con i magistrati, a quella sensazione di "orientamento", di cui ho parlato prima, che talvolta la procura di Milano aveva dato nella sua azione. Ma soprat-

tutto nel mio intervento avevo parlato di «una stagione che fu anche battaglia politica». Mi era sembrato giusto tornare su questo punto, ignorato dai resoconti giornalistici, anche per non dare la sensazione di averlo eluso, magari per viltà. Perciò l'ho fatto, pur con molte cautele, proprio in quel mio intervento conclusivo agli Stati generali, il 20 gennaio 2001.

La reazione di Borrelli fu immediata e durissima. Il giorno dopo, appena letto sui giornali il resoconto della mia relazione, con una lettera piuttosto ruvida e sbrigativa, due pagine scritte a mano con la sua non facile grafia, evitando perfino di entrare nel merito della questione mi espresse tutto il suo disappunto e la sua delusione, annullando seccamente l'appuntamento per un pranzo che avevamo già fissato per il giorno successivo, 22 gennaio.

Ma l'accusa che più mi amareggiò nella lettera di Borrelli fu quella, in sostanza, di doppiezza, di “parlare con lingua biforcuta”, dicono i pellerossa dei film western: di esprimermi, cioè, in un certo modo, con certe idee e certi concetti con Borrelli e in modo esattamente contrario in pubblico, in occasioni di rilevanza politica e soprattutto in presenza di Berlusconi.

Gli risposi immediatamente, con una lettera a mia volta. Con garbo ma con fermezza, contestandogli soprattutto quest'ultima accusa. Ricordandogli che quelle cose che tanto lo avevano offeso le avevo dette anche in altre occasioni anche a dei magistrati e non solo al cospetto di Berlusconi: «Anche l'aver sottolineato che solo alcuni partiti e solo alcuni uomini furono giudiziariamente colpiti è dato quasi di cronaca» scrissi fra l'altro. E aggiungevo: «Solo chi attribuisce questa mancata azione penale a una volontà partigiana e, questa sì, connivente di alcuni giudici, può scandalizzarsi. Io non l'ho fatto né in pubblico né in privato».

Nel mio intervento avevo fatto un riferimento a Socra-

te. «Quasi a conclusione di questa mia lettera» scrissi a Borrelli «e ricordando i miei anni di liceo, mi consenta di difendere la validità e congruità dell'episodio riferito da Platone. Affidandosi alla cicuta e non alla fuga propostagli dall'amico Critone, Socrate infatti intese significare di avere scelto come riferimento irrinunciabile la propria coscienza e le leggi della città e non la voce popolare – oggi diremmo l'opinione pubblica.

«È quanto sommessamente e con molto, molto rispetto ho cercato di chiedere dalla tribuna degli Stati generali ai magistrati che – confermo – continuo a vedere come “sacerdoti” silenziosi interpreti delle leggi dello Stato e della loro scrupolosa coscienza.»

Insieme alla lettera mandai una edizione del *Critone*, il dialogo di Platone, in cui avevo evidenziato il periodo citato a memoria nel mio intervento che tanto era dispiaciuto a Borrelli.

*Come andò a finire, i rapporti fra lei e Borrelli tornarono mai come prima?*

Anche se quel malinteso fu, credo, chiarito ho sempre avuto l'impressione che fra noi fosse rimasta un'ombra, come qualcosa di non detto e irrisolto. Forse semplicemente a causa della diversità dei rispettivi ruoli.

Un magistrato, in particolare poi se dotato della specifica formazione e sensibilità di pubblico ministero, di accusatore come Borrelli, non riuscirà mai a mettersi nei panni di un amministrare pubblico, comprendere fino in fondo le tensioni di chi deve dar conto ai suoi elettori del risultato.

Viceversa un sindaco, per quanto vicino alla mentalità dei magistrati come sono io, difficilmente riuscirà a dividerne la sensibilità, l'attenzione esclusiva e anche formale alla norma, se non cambiando ruolo.



190 *Nella stanza del sindaco*

*Per concludere, Albertini, lo rifarebbe, se potesse tornare indietro? Accetterebbe ancora la candidatura a sindaco di Milano?*

Questi anni a palazzo Marino sono stati un'esperienza stressante, faticosissima, non di rado frustrante. Ma mai mi sono sentito così utile alla collettività. Mai ho avuto una così forte e gratificante sensazione di essere al servizio della mia città. Solo per questo oggi, a lavoro quasi finito, sono contento di aver accettato quella candidatura, di aver ceduto alle insistenze di Berlusconi.

Sono contento di aver fatto qualcosa per Milano.

## Indice

7	Premessa
11	1 Berlusconi, la politica e io
33	2 Il mio amico Indro
49	3 La città interrogata
56	4 La Lega e io
63	5 Fra Indro e Silvio
73	6 Da Martini a Giuliani
87	7 I “guardiani delle porte”
102	8 Professionisti e dilettanti
119	9 Poteri forti
136	10 Io cartaro? No, grazie
143	11 La rivoluzione burocratica
154	12 Aem, Sea, Scala...
162	13 Un antipatico in mutande
167	14 Il paradigma Fastweb
178	15 Fra Berlusconi e Borrelli

«Nella stanza del sindaco»  
di Gabriele Albertini con Carlo Maria Lomartire  
Oscar saggi  
Arnoldo Mondadori Editore

Questo volume è stato stampato  
presso Mondadori Printing S.p.A.  
Stabilimento NSM - Cles (TN)  
Stampato in Italia. Printed in Italy

56165  
2006



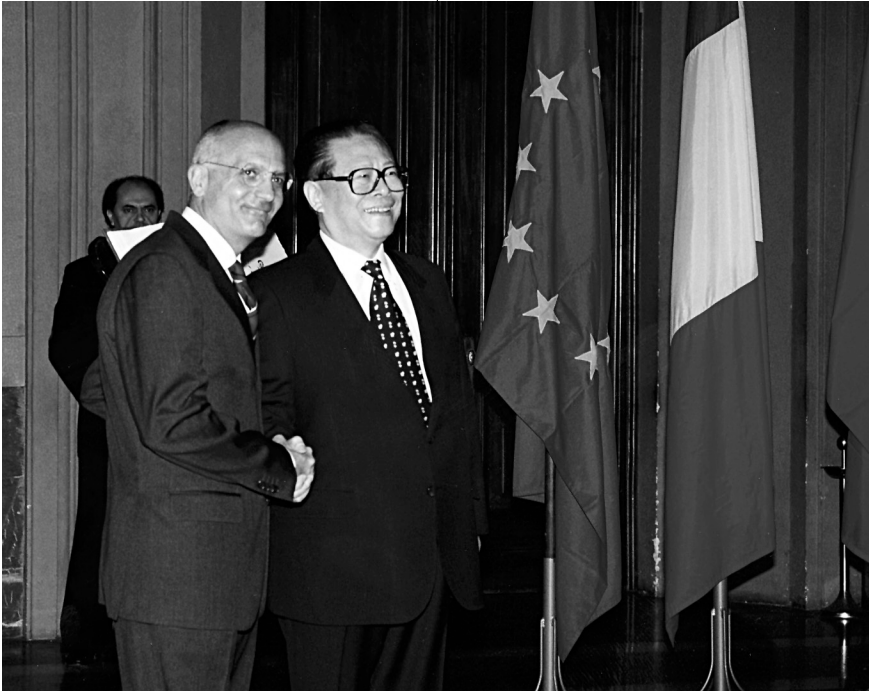
Gabriele Albertini e Silvio Berlusconi a Milano durante la manifestazione conclusiva della campagna elettorale che portò alla sua prima elezione a sindaco, nel maggio 1997.



Nel suo ufficio al «Corriere della Sera», Indro Montanelli intervista il candidato Albertini prima delle elezioni, nell'aprile 1997. (Agenzia Fotogramma)



Aprile 2006: l'inaugurazione del monumento a Indro Montanelli, opera dello scultore Vito Tongiani (a sinistra nella foto).



Con il presidente della Repubblica popolare cinese, Jiang Zemin,  
in visita ufficiale in Italia nel marzo 1999.

A palazzo Marino con Vladimir Putin e il sindaco di Mosca, Yuri Luzhkov  
(a destra nella foto), nel giugno 2000.





Carlo Azeglio Ciampi, presidente della Repubblica, e Albertini nel suo ufficio di sindaco a palazzo Marino (ottobre 1999). (Foto Comune di Milano/Alice Mantovani)

Pechino, 24 novembre 2005: in visita nella capitale cinese per celebrare il venticinquesimo anniversario del gemellaggio con Shanghai, Albertini incontra il ministro degli Esteri, Li Zhaoxing.



Tra la folla festante durante la visita ufficiale della regina Elisabetta a Milano nell'ottobre 2000.





Con Ehud Olmert, allora sindaco di Gerusalemme, in visita a Milano nel novembre 2002. (Foto Comune di Milano/Andrea Scuratti)

Scambio di doni a Ramallah tra Gabriele Albertini e il presidente dell'Autorità palestinese, Abu Mazen (marzo 2006).



Tel Aviv, marzo 2006: Gabriele Albertini pianta un albero in memoria di Eugenio Coloni in Milano Square.



A Yad Vashem, il museo dell'Olocausto di Gerusalemme (marzo 2006).

Albertini incontra il vice primo ministro israeliano e premio Nobel per la pace Shimon Peres a Gerusalemme il 10 marzo 2006. In quell'occasione gli conferisce la cittadinanza onoraria di Milano.



Ad Amman, in visita ai reali di Giordania, Rania e Abdullah II (marzo 2006).





Con papa Giovanni Paolo II (giugno 1997). (© L'Osservatore Romano)

Con il cardinale Carlo Maria Martini (novembre 2000). (© L'Osservatore Romano)



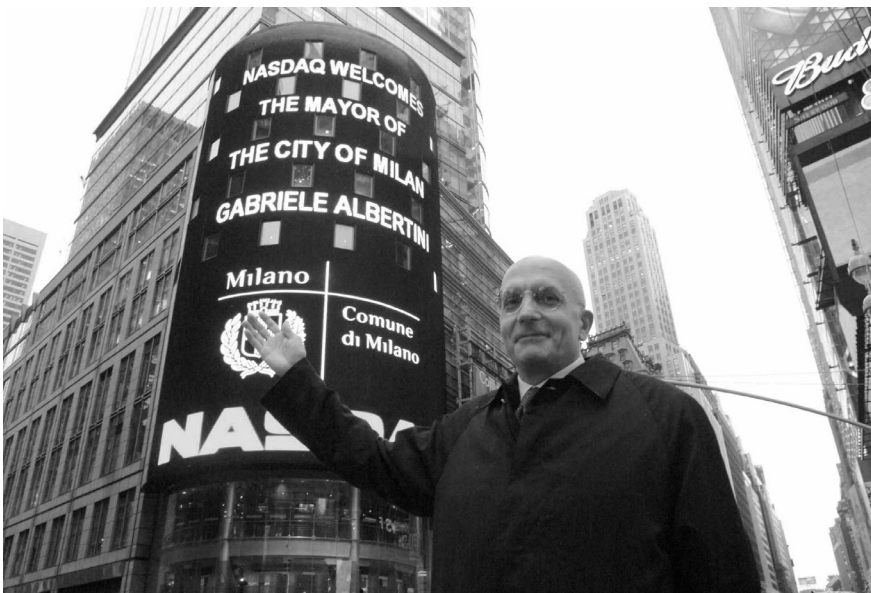


Milano, marzo 2002: il ministro degli Esteri della Federazione Russa, Igor Ivanov, conferisce a Gabriele Albertini l'ordine dell'Amicizia (già ordine di Lenin). Nella foto si riconoscono anche Giovanni Marra, presidente del Consiglio comunale (*a sinistra*) e Rosario Alessandrello, presidente dell'associazione Italia-Russia (*a destra*).



La prima seduta del neoeletto Parlamento europeo, il 20 luglio 2004 a Strasburgo.

New York, ottobre 2005: davanti alla sede del Nasdaq che rende al sindaco di Milano un caloroso omaggio.





In visita all'ospedale della Croce rossa internazionale di Kabul diretto da Alberto Cairo, a cui Albertini consegnerà l'Ambrogino d'Oro (aprile 2006).

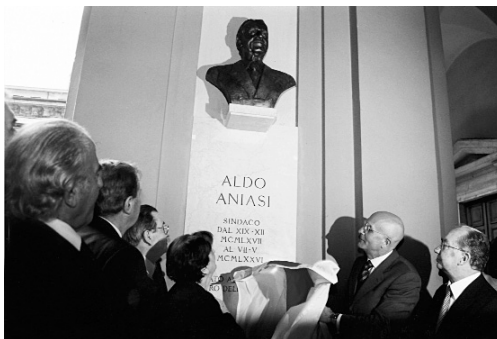


Dicembre 2005: Gabriele Albertini è in visita ai militari italiani dell'Isaf impegnati in Afghanistan. Nella foto è ritratto con (da sinistra) l'ambasciatore italiano Ettore Sequi, il generale Mauro Del Vecchio e il sindaco di Kabul, Ghulam Sakhi Noorzad.



In occasione del World Business Forum, tenuto a Milano nell'ottobre 2004, Gabriele Albertini conferisce la cittadinanza onoraria a Rudolph Giuliani, sindaco di New York.

Il 20 aprile 2006, a palazzo Marino, viene scoperto il busto del sindaco Aldo Aniasi, opera del maestro Vittorio Gentile. (Foto Comune di Milano/Alice Mantovani)



In passeggiata con una pattuglia dei vigili urbani a cavallo nell'agosto 2002.



Il modellino della nuova Scala viene presentato a Londra in occasione di un road show nel 2004. *Da sinistra:* l'ambasciatore Giancarlo Aragona, Franco Malgrande, Elisabetta Fabbrì, Gabriele Albertini, Mario Botta, il sovrintendente Carlo Fontana, l'assessore Salvatore Carrubba e Andrea Vento.

Giugno 2000: a Mosca, con la Filarmonica della Scala, insieme a Mikhail Gorbacëv e al maestro Riccardo Muti.

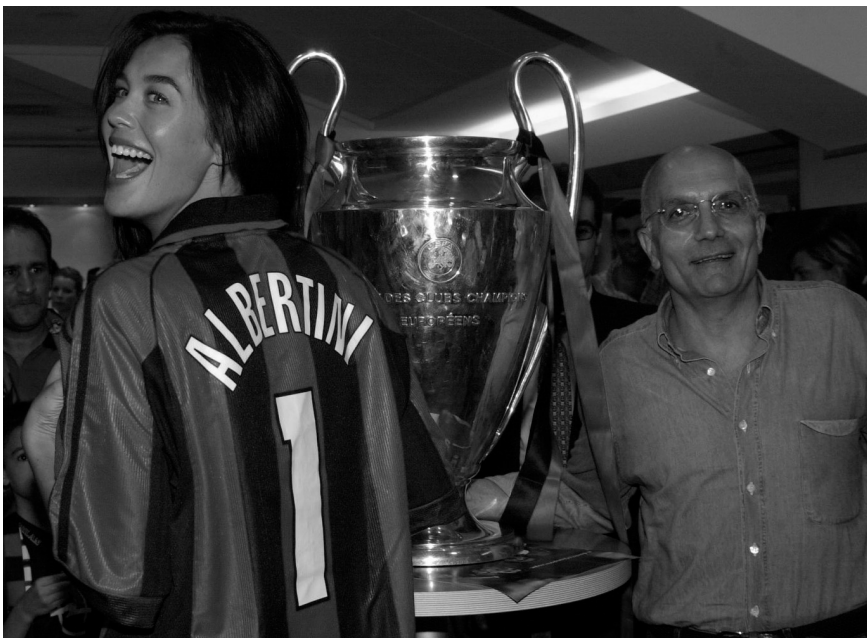




Il rientro da Manchester con il Milan vincitore della Coppa dei Campioni (maggio 2003), insieme a Adriano Galliani, Carlo Ancelotti e Paolo Maldini.

Tel Aviv, marzo 2006: Gabriele Albertini viene accolto dall'attrice italo-israeliana Moran Attias e dal sindaco della città Ron Huldai.





Vincitore per la sesta volta della Coppa dei Campioni, il Milan fa omaggio al milanista Albertini di una maglia simbolica, qui indossata da Megan Gale.

Serata Ferrari alla Scala nell'ottobre 2001 con Michael Schumacher, Jean Todt e Luca Cordero di Montezemolo. (Foto Comune di Milano/Andrea Scuratti)





Gabriele Albertini con il documento in cui si attesta che il giorno 21 marzo 2006 ha volato con il ten. col. Mauro Gabetta su un F16 dell'Aeronautica militare, superando la barriera del suono.



Con Giorgio Armani e Gianmaria Buccellati.

*Le fotografie appartengono tutte all'Archivio del Comune di Milano (se non diversamente indicato).*