

## Trasformare i trasporti: attualità di Giuseppe Sciarrone



I quaderni di SIPoTra 1/2023

Luglio 2023

# Trasformare i trasporti: attualità di Giuseppe Sciarrone

Giuseppe Sciarrone è stato una personalità di spicco nel panorama dei trasporti e della logistica italiani per molti decenni. Nel corso della sua intensa attività ha svolto più ruoli occupandosi di temi che hanno riguardato la pianificazione e la progettazione di infrastrutture e sistemi di trasporto, la partecipazione alla direzione della più grande azienda di trasporti del Paese, la concezione e l'avvio di imprese di servizi ferroviari per le merci e, per i passeggeri, dell'Alta Velocità. In ciascuno di questi ruoli ha portato un contributo di visione e di pensiero, ha coinvolto persone e istituzioni, ha formato giovani, ha concepito idee che hanno lasciato il segno e di cui va riconosciuta l'attualità.

Nel febbraio del 2023 SIPoTra ha voluto organizzare a Roma un convegno per ricordare il suo lavoro e rendere omaggio al suo straordinario percorso umano e professionale chiamando a partecipare i tanti che hanno avuto la fortuna di incrociarne il percorso. Sono intervenuti, fra gli altri: Pierluigi Bersani, Mario Carrara, Ennio Cascetta, Paolo Celentani, Luca Cordero di Montezemolo, Paolo Costa, Emanuele De Santis, Francesco Fiore, Maurizio Gentile, Paolo Guglielminetti, Ercole Incalza, Gianbattista La Rocca, Franco Marzioli, Francesco Pagni, Morena Pivetti, Silvio Rizzotti, Antonietta Sannino, Mario Sebastiani, Lanfranco Senn, Pietro Spirito

In questo volume sono raccolti parte degli interventi.

## ***I rapporti con le istituzioni***

### **Sciarrone e le istituzioni pubbliche: la “burocrazia” da affrontare e la “polis” da servire** *di Paolo Costa*

#### **Premessa**

Ne avremmo fatto volentieri a meno. Ma il Caso, il Destino o la Provvidenza hanno disposto altrimenti.

È per questo che tocca a noi, oggi, cominciare a cristallizzare la “memoria collettiva” di Giuseppe Sciarrone. Per accumulare testimonianze preziose per la sua “storia”, che qualcuno, ne sono sicuro, vorrà scrivere domani.

Io sono lieto di partecipare a questo esercizio e di farlo testimoniando manifestazioni all'apparenza minori del “multiforme ingegno” che Giuseppe ha mostrato nella sua vita professionale: quelle dei suoi rapporti con alcune istituzioni pubbliche, con alcuni degli organismi deputati dalla legge ad occuparsi degli interessi della collettività.

Giuseppe nasce uomo d'impresa – il primo Sciarrone che io conosco è il direttore del CSST (Centro Studi Sistemi di Trasporto), uno dei pensatoi del mondo FIAT—e muore imprenditore – ItaloTreno e

ISC (Interporto Servizi Cargo), le sue ultime avventure. E in Italia più che altrove non ci si muove da imprenditori o dirigenti senza aver a che fare con le istituzioni.

Di sicuro, e nel mondo dei trasporti più che in altri, almeno con una delle loro due facce –perché le istituzioni sono creature bifronti--: la prima è quella dei soggetti istituzionali che esercitano i poteri di autorizzazione e controllo, dei soggetti che regolano l'attività dei privati, imprese e famiglie, anche – l'esperienza italiana sembra essere più pesante che altrove— disseminando la via di cosiddetti “ostacoli burocratici”.

Sarebbe interessante conoscere –io non posso essere d'aiuto—come Sciarrone abbia superato gli “ostacoli burocratici” alle sue innovazioni “temerarie”, “sconsiderate” – da Odisseo che va oltre le colonne d'Ercole, per restare all'immagine omerica dell'uomo dal multiforme ingegno— di costituzione dei soggetti che sfidano prima il monopolio del trasporto merci, con RTC (Rail Traction Company), e poi quello del trasporto passeggeri sul segmento ricco dell'alta velocità, NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori).

Ma c'è un'altra faccia delle istituzioni alla quale, di solito, gli imprenditori e i dirigenti non si dedicano: quella dei soggetti istituzionali deputati a riconoscere, interpretare e perseguire l'interesse collettivo delle comunità che di volta in volta rappresentano.

Giuseppe Sciarrone ha coltivato anche questi. E come, dirò più avanti, sarebbe stato disposto a mettersi in gioco, anche in questo campo, ancor più profondamente. Più di quanto non abbia fatto nelle esperienze più note: quella di Coordinatore del Segretariato del CIPET e quella di Direttore dell'area trasporti delle Ferrovie dello Stato.

#### **Quattro spunti “per memoria”**

Quelle che seguono sono quattro spunti, per memoria, di testimonianze dirette che illustrano il tratto Politico, in senso proprio di servizio alla Polis e quindi con la P maiuscola, della personalità e dell'attività professionale di Giuseppe Sciarrone.

Due nelle quali ho interagito con Giuseppe come rappresentante dell'Istituzione sua interlocutrice e due nelle quali ho avuto la fortuna di essere suo “complice”.

#### **1984-1986 Piano Generale dei Trasporti: visione strategica e competenza repressa**

È alla Buffalotta nei locali dove si conducevano i lavori del primo PGT (Piano Generale dei Trasporti) che ho incontrato per la prima volta Giuseppe Sciarrone. Io vi ero stato catapultato da “esperto aggiunto” per assistere Wassily Leontief nella costruzione del modello di interazione trasporti-economia per le simulazioni di Piano. Sciarrone vi partecipava come direttore del CSST, come interlocutore tecnico in conto Fiat. Nessuno dei due sedeva al tavolo degli esperti, io per incompetenza-- a quei tempi i trasporti erano per me solo una riga e una colonna nella tavola input-output e destinati nel corso dei lavori del PGT a diventare al più l'oggetto di studio di un modello dell'economia italiana multisettoriale, multiregionale e dinamico <sup>(1)</sup>— e Sciarrone per il suo ruolo correttamente lobbistico. Ma ne seguivamo i lavori da vicino. Commentando sottovoce gli interventi non sempre appropriati degli “esperti” titolati. Giuseppe nascondeva dietro sorrisi appena accennati i suoi frequenti dissensi e la sua impazienza nel non veder emergere rapidamente quegli indirizzi strategici che lui riteneva necessario affermare –ora o mai più, come ripeteva spesso--. Indirizzi che riguardavano anche lo spostamento modale, dal trasporto stradale a quello ferroviario, nel trasporto merci, e dall'auto privata al trasporto collettivo, nel trasporto locale di passeggeri. Indirizzi per i quali

---

<sup>1</sup> ) Leontief, W. e Costa, P. (a cura di), *Il trasporto merci e l'economia italiana. Modelli di interazione e scenari oltre il 2000*, Venezia, Marsilio, 1996

si batteva, pur sapendo di dover faticare, e rischiare di persona, per farli accettare sia dagli esperti del PGT sia dai suoi datori di lavoro <sup>(2)</sup>.

Le solide convinzioni che gli venivano da una percezione lungimirante e sistemica dell'evoluzione necessaria del trasporto lo sostenevano nel compito non facile di portare tutta la Fiat su quelle posizioni. Visione che radica convinzioni, che guidano l'azione verso obiettivi sistemici e di lungo termine, che alimentano la visione. Un circuito virtuoso praticato da Sciarrone nonostante le difficoltà contingenti e i rischi personali.

Se non è una manifestazione di coraggio dell'innovazione, questa!

### **1987-1990 Piano Regionale dei Trasporti del Veneto: pianificazione illuminata**

La stima reciproca cresciuta durante l'esperienza del PGT ci aveva portato ad accettare in scia l'incarico congiunto alla redazione del Piano Regionale dei Trasporti del Veneto. Ci lavorammo un paio d'anni, ma tutte le decisioni strategiche le prendemmo durante un pranzo, all'hotel Elefante di Bressanone, nel settembre 1987, a latere di un Convegno CNR, naturalmente sui trasporti, scrivendole, *back on the envelope*, su un tovagliolo. Di Veneto pensavo di intendermi più di Giuseppe, ma alla fine fu lui a inquadrare il futuro dei trasporti, e non solo di quelli, della regione. Freschi della lezione del PGT cercammo di immaginare l'assetto futuro da dare ai trasporti veneti non estrapolando le domande modali, ma derivandole da proiezioni e prescrizioni –perché un piano non è tale se non cerca di “inventare il futuro” -- relative all'economia e alla società veneta vista nel contesto italiano e di una Europa che, allora in Italia e nel Veneto, si vagheggiava potesse allargarsi ad est lungo quel corridoio Barcellona-Venezia-Budapest- Kiev che la Comunità di lavoro Alpe Adria era andata anticipando anche prima della caduta del muro di Berlino.

È lì che nascono alcuni progetti che intrigheranno l'Italia e il Veneto per anni che, per alcuni, non sono ancora finiti. Il “passante largo” di Mestre (mentre altri discutevano di raddoppio della tangenziale urbana) , l’“autostrada pedemontana veneta” (mentre i più volevano accontentarsi di un miglioramento delle statali esistenti) e l'avvio di “un processo di integrazione metropolitana dell'area diffusa facente capo ai poli urbani di Venezia, Padova, Treviso e Vicenza” (PRT pag. 149) <sup>3</sup>con la realizzazione di un sistema ferroviario metropolitano regionale, SFMR, “a partire dalle relazioni interne all'area racchiusa tra i poli di Venezia, Padova, Treviso e Vicenza” (PRT, pag.150). L' SFMR “viene assunto ...come obiettivo fondamentale con lo scopo di rigerarchizzare il sistema insediativo regionale” (PRT, pag 152): un tentativo, quest'ultimo, di convincere il Veneto della opportunità strategica di far evolvere il suo modello insediativo ultra-policentrico in uno guidato da un caput metropolitano. Sciarrone, pianificatore territoriale, che condivide scelte ancora una volta sostenute dal circuito virtuoso “visione che radica convinzioni, che guidano l'azione verso obiettivi sistemici e di lungo termine, che rinforzano la visione”. L'audacia delle scelte di quel piano è testimoniata dalla prudenza del testo che verrà approvato nel 1990, dove i passaggi relativi a “passante largo”, “pedemontana veneta” ed “SFMR” vengono sfumati nella delibera rispetto alle nostre definizioni. E dai lunghi dibattiti che rallenteranno il perseguimento di quegli obiettivi che a Sciarrone, e a me con Lui, sembravano già allora senza alternative. Dove sarebbero oggi il Veneto e l'Italia se quelle scelte si fossero tradotte in fatti nei tempi allora previsti?

### **1998 ANAS: senso del dovere frustrato**

La terza testimonianza che voglio oggi “mettere a verbale” riguarda un progetto che non è andato a buon fine.

---

<sup>2</sup> ) Cutolo, U., *Quando nacque l'Italia dei trasporti*, Venezia, Marsilio, 2016, pag. 122

<sup>3</sup> ) Piano Regionale dei Trasporti del Veneto approvato il 23 febbraio 1990 dal Consiglio Regionale del Veneto nella stesura allegata alla delibera n. 1047 prot. 858 “...della quale fa parte integrante”.

Ma che va ricordato –e lo devo fare io–perché è prova dell’alto senso civico di Sciarrone. Della sua disponibilità a rischiare di suo per rispondere ad una chiamata istituzionale.

Siamo nel settembre 1998.il governo Prodi si avvia a varare il 30 di quel mese la legge finanziaria che ingloba la decisione di entrare nell’euro. Il ministro Andreatta mi sottopone riservatamente l’idea – in realtà mi comunica un proposito-- di porre mano a una profonda riforma dell’ANAS – uscita malconcia dalle vicende di Tangentopoli e comunque bisognosa di un radicale efficientamento gestionale. L’ipotesi è di ripetere per l’ANAS – anche se da poco trasformata in ente pubblico economico sorvegliato dal Ministero dei Lavori Pubblici-- l’operazione condotta nel 1992 per le Ferrovie dello Stato con la sua trasformazione in società per azioni con il Ministero dell’Economia e delle Finanze come unico azionista. Basta un emendamento governativo alla legge finanziaria –mi spiega Andreatta-- da inserire tra la prima e la seconda lettura parlamentare, che dica semplicemente “è chiusa l’ANAS, ente pubblico economico, è aperta l’ANAS, società per azioni”. Ma, aggiunge Andreatta, la nuova ANAS è soggetto da mettere in mano capaci. A me il compito di trovare il candidato giusto al posto di amministratore delegato della nuova società. Mi rivolgo a Giuseppe Sciarrone, al quale ricordo l’invito rivoltomi a salire con lui a bordo di un ETR 500 durante un viaggio di certificazione sulla Roma-Firenze-Roma. Durante il viaggio –lui ed io i soli passeggeri -- propongo a sorpresa a Sciarrone di assumersi la responsabilità del nuovo ANAS. Giuseppe sorride e mi fa notare in quale “casino” gli sto proponendo di entrare. Mi ricorda anche il suo profondo coinvolgimento nel miglioramento dei servizi delle Ferrovie dello Stato nel quale è impegnato. Ribadisco che la soluzione del problema ANAS è una priorità per il Governo e per il Paese. Dopo pochi giorni di riflessione Giuseppe mi comunica il suo assenso: accetta la sfida. Una sfida che non dovrà affrontare per la caduta del governo Prodi I il 9 ottobre 1998. Resta da parte di Giuseppe la manifestazione di disponibilità a servire le istituzioni al meglio delle proprie capacità anche, ancora una volta, rischiando in proprio.

### **2002 ZTL Bus a Venezia: prudenza sconfessata**

Un’ultima testimonianza. Molto più leggera e da ricordare solo perché su questa Giuseppe ed io siamo ritornati più volte per scherzarci su. L’istituzione qui in gioco è il Comune di Venezia rappresentata da me Sindaco. Sindaco che si trova ad affrontare il problema, acuto già allora, di afflusso eccessivo di turisti giornalieri con destinazione Venezia storica.

Il problema nel problema è quello dell’enorme numero di bus turistici che intasano piazzale Roma e il ponte translagunare. Occorre trovare il modo di organizzare questo traffico e se possibile scoraggiarlo. L’idea è di farlo rendendo più costoso l’accesso a Venezia per mezzo di una tariffa. La soluzione escogitata è quella di far pagare il “diritto di fermata”, cosa diversa dal “diritto di sosta”, in piazzale Roma. L’ipotesi è quella di organizzare dei varchi-parcheggi da piazzare in terraferma prima dell’ingresso sul ponte translagunare. I bus turistici avrebbero dovuto obbligatoriamente parcheggiare lì ed essere autorizzati ad andare a scaricare i loro clienti in piazzale Roma dietro il pagamento di una tariffa che si ipotizza di tre euro a passeggero. Chiedo consiglio a Giuseppe Sciarrone. Sciarrone trova interessante la soluzione, ma mi consiglia prudenza, immaginando le reazioni all’introduzione della tariffa. È la sola volta che non gli ho dato retta. Ho osato e mi è andata bene. Giuseppe mi ha più volte ripetuto, ridendo, che non mi ha mai perdonato di averlo in quel caso superato in “sprezzo del pericolo”.

## ***L'uomo d'azienda***

### **Giuseppe Sciarrone: un intellettuale che decideva**

*di Pietro Spirito*

Giuseppe Sciarrone era un intellettuale che decideva. Proprio per questo, nessuna posizione si basava su astratti principi, ma richiedeva sempre analisi. Forse anche perché aveva cominciato la sua carriera nell'ufficio studi della Fiat, aveva conservato sempre la necessità di capire. Le discussioni con lui erano sincere, appassionate, aperte. Aveva le sue convinzioni, ma le sottoponeva sempre alla prova dei ragionamenti altrui.

Stava ad ascoltare, con gli occhi curiosi di chi cercava di comprendere i diversi punti di vista. Si formava i suoi convincimenti, e li difendeva con passione. Su pochi punti restava impassibile, e non derogava mai, anche nell'atteggiamento sempre dialogante. Era un uomo di impresa, ma anche di istituzioni.

Aveva guidato per una breve stagione il Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica nei Trasporti (CIPET). Ne era stato il solo responsabile, perché quella istituzione venne sciolta troppo frettolosamente. Anche in quel breve lasso di tempo Giuseppe Sciarrone dimostrò necessaria indipendenza dalla politica, pur nel rispetto del primato della politica.

La sua presenza nel Gruppo delle Ferrovie dello Stato lasciò una traccia molto profonda, non solo per i contributi di carattere tecnico nella organizzazione dei servizi di trasporto ma anche nel metodo di lavoro. Entrò nell'impresa ferroviaria mentre cominciava una lunga traversata nel deserto.

I risultati economici erano ancora drammatici, mentre muovevano solo i primi passi quei processi di riconfigurazione organizzativa che condussero alla divisionalizzazione ed alla societizzazione. Cominciava in quegli anni il processo di dimagrimento accelerato dell'azienda ferroviaria, che per lunghi tempi era stata una impropria leva occupazionale per politiche del lavoro che piegavano i servizi pubblici alle logiche di assorbimento della generazione dei boomers.

Quella stagione di inversione di tendenza è stata particolarmente intensa e fruttuosa. Veniva seminata una visione strategica di lungo periodo, che si avvale in quella fase della collaborazione di un consulente aziendale del livello di Richard Normann, mentre dovevano essere operate innovazioni gestionali capaci di reindirizzare i risultati in un orizzonte di più breve termine.

Giuseppe Sciarrone era il pendolo ed il metronomo di questa necessaria ambivalenza che doveva caratterizzare il vissuto dell'impresa in quel periodo. In azienda dimostrava sempre di essere capace di costruire ponti, di cucire le posizioni per tenere la barra dritta verso l'obiettivo del cambiamento, della modernizzazione, della trasformazione nel miglioramento.

Nel trasporto ferroviario passeggeri di media percorrenza delle Ferrovie dello Stato italiane ha lasciato una serie di innovazioni particolarmente rilevante; il cadenzamento orario, che prima era applicato solo al trasporto locale, la riforma delle tariffe amministrata ai prezzi di mercato, l'ammmodernamento del materiale rotabile. Sono stati tutti elementi strettamente necessari per l'attuazione successiva dell'esercizio sui binari dell'alta velocità.

A me è capitato di vivere in presa diretta assieme a Giuseppe Sciarrone il percorso di riforma delle tariffe ferroviarie passeggeri, che - da sistema amministrato dei prezzi - era approdato ad una logica rigidamente chilometrica sulle distanze percorse, senza alcun elemento che consentisse di scremare la domanda e di gestire la leva del prezzo secondo criteri di mercato.

A dialogare con il Nars (Il Nucleo di consulenza per l'Attuazione delle linee guida per la Regolazione dei Servizi di pubblica utilità), organismo tecnico del Comitato Interministeriale per la Programmazione

Economica (CIPE), fummo delegati da Giuseppe Sciarrone Giorgio Beltrami, suo amico e splendido ingegnere anche di specchiata onestà, ed io.

La nostra interfaccia dal versante dell'organismo di regolazione era il Professor Claudio De Vincenti. C'era da modificare completamente uno degli strumenti fondamentali, vale a dire il criterio di informazione del prezzo dei servizi, secondo criteri che fossero comparabili con la rivoluzione che intanto aveva già vissuto il settore aeronautico, caratterizzato dalla logica dello *yield management* e dalla gestione dei prezzi di mercato.

Lo *Yield Management* è stato introdotto nel settore delle compagnie aeree negli anni Settanta in America, dopo aver realizzato che l'aereo doveva volare nell'eventualità che fosse venduto sia al 50% che al 100%. Lo *Yield Management* è quella strategia che, partendo dal presupposto dei costi fissi molto alti e dei bassi costi variabili, ha come obiettivo la massimizzazione del profitto per posto offerto.

L'espressione deriva dall'inglese *Yield* (profitto), che è il risultato delle entrate meno i costi: tale pratica, infatti, non prescinde dalle dinamiche dei costi in quanto, attraverso l'ottimale combinazione delle due componenti economiche, è possibile garantire una migliore redditività.

Il modo più efficace per massimizzare i ricavi è quello di analizzare lo storico per gestire il previsionale ampliando la *Booking Window*, in modo da determinare i prezzi e soddisfare le caratteristiche della domanda. Si applicano tariffe diversificate al fine di occupare tutte le risorse e raggiungere target differenti.

A questo principio unimmo, nel corso della negoziazione con il regolatore, un criterio che spingesse l'impresa verso l'efficienza e verso la qualità del servizio erogato. Applicammo il *price-cap*. Attraverso tale meccanismo l'aumento dei prezzi o delle tariffe non può superare un valore calcolato sottraendo al tasso d'inflazione programmato sui beni di consumo una quota minima di aumento della produttività.

Con questo sistema, se non volevamo veder peggiorare la redditività saremo stati costretti a condurre la produttività verso livelli di crescita superiori al livello minimo richiesto.

L'effetto congiunto del *price-cap* è determinato dal rallentamento della spinta inflattiva, causato dal fatto che le tariffe aumentano in ogni caso ad un ritmo meno elevato rispetto agli incrementi subiti dai prezzi dei beni di consumo. Applicata con successo in Gran Bretagna e in Francia, la tecnica del *price-cap* è stata adottata anche in Italia per regolare le tariffe dei servizi di pubblica utilità: le ferrovie furono tra le prime a sperimentare questa modalità di regolazione.

La combinazione tra *yield management*, che introduceva il principio dei prezzi di mercato e *price cap*, per gestire il tetto del prezzo dentro le compatibilità di una inflazione ancora mordente e del recupero necessario di produttività, consentì da un lato di allenare il trasporto ferroviario passeggeri di media e lunga percorrenza a gestire il rapporto con la base di clientela in modo flessibile, ma anche a prestare massima attenzione all'incremento di produttività nella organizzazione industriale, per ridurre la struttura dei costi e aumentare l'efficienza.

Giuseppe Sciarrone seguì questo nostro lavoro con attenzione e discrezione al tempo stesso, da un lato guardando al percorso di trasformazione aziendale delle ferrovie ma dall'altro anche prestando focalizzazione primaria su criteri che corrispondessero all'interesse generale. Aveva fiducia nella nostra capacità di perseguire gli obiettivi, e ci lasciava ampia delega nella gestione della trattativa.

Ci guidava discretamente nei vari passaggi con consigli per tenere assieme interesse pubblico ed interesse aziendale, cercando di schivare alcune trappole nella scrittura delle norme che poi avrebbero potuto determinare una rigidità che non avrebbe favorito il funzionamento flessibile del meccanismo che stavamo mettendo in esecuzione.

Della esperienza che ha condotto in Ferrovie dello Stato italiane ha portato ampio bagaglio nella successiva storia professionale, che è in qualche modo la continuazione della missione condotta con passione nel settore.

E' stato un protagonista primario della liberalizzazione ferroviaria. Prima con RTC a Verona nel corridoio del Brennero nel traffico merci, poi con NTV (diventata Italo successivamente) sull'alta velocità ferroviaria, infine con ISC ancora una volta nel trasporto merci, stavolta nel Mezzogiorno, a Nola.

Era insomma di un uomo del fare, ma era profondamente intriso di cultura. Te ne accorgevi quando era chiamato a fare interventi nelle conferenze e nei dibattiti pubblici. Catturava l'attenzione dei partecipanti, per la sua capacità di arrivare al succo della questione, dentro però un quadro strategico generale, che non mancava mai.

Resta l'insegnamento dell'attenzione verso i giovani: dedicava sempre tempo a loro, non solo nella discussione, ma anche nella formazione. Aveva il senso delle relazioni umane, pur anche nel conflitto, che considerava elemento prezioso di costruzione. I rapporti restavano sempre in piedi, erano fili che non si scioglievano.

Il dialogo non si interrompeva mai: restava nell'aria, e si riaccendeva quando capitava l'occasione di incontrarsi. Continuerà, perché il senso dell'insegnamento di Giuseppe Sciarrone è stato quello di costruire, continuamente, ed insieme. In un tempo che tende a cancellare la memoria, è certamente un patrimonio prezioso da tutelare e da rinvigorire.

## **L'uomo d'azienda**

*di Paolo Celentani*

Nella mia testimonianza cercherò di descrivere alcuni passaggi rilevanti della storia di Ferrovie dello Stato nel periodo 1994-1999, durante i quali ho avuto il piacere di interagire professionalmente con Giuseppe Sciarrone.

Il periodo in questione, caratterizzato dalla ultima parte della leadership di Lorenzo Necci e dal primo mandato da Amministratore Delegato di Giancarlo Cimoli, fu a mio parere quello determinante nel processo di risanamento e sviluppo di Ferrovie, quello in cui furono prima prese le decisioni e poi attuate le azioni che definirono gli assetti del gruppo, così come li vediamo ancora oggi.

Ero entrato nel Gruppo Ferrovie nell'Aprile 1994 come dirigente addetto alla pianificazione strategica. Tale funzione non esisteva in precedenza, e la sua creazione era certamente un segno dei tempi. Ero stato selezionato per quella posizione in quanto avevo lavorato per FS negli anni precedenti come consulente, in affiancamento a Richard Normann, il quale aveva contribuito non poco a definire, a supporto dell'avv. Necci, una nuova visione circa il futuro del Gruppo FS.

All'epoca l'organizzazione di Ferrovie dello Stato era imperniata su quattro aree principali: Area Infrastruttura, con a capo l'ing. Silvio Rizzotti, l'Area Ingegneria e Costruzioni, retta dall'ing. Emilio Maraini, l'Area Materiale rotabile e Trazione, con a capo l'ing. Emilio Maestrini e l'area Trasporto retta appunto dall'ing. Sciarrone, al quale era affidata la totalità della gestione dei mercati di riferimento, sia passeggeri che merci. La Direzione Strategia e controllo, alla quale appartenevo, era capeggiata dall'indimenticato Francesco Pantile. Su tutte le le unità c'era una Direzione Generale, retta dall'ing. Cesare Vaciago.



Come si può vedere, all'epoca la ferrovia era popolata da giganti.

La situazione generale del gruppo ad inizio '95 era in rapida evoluzione: la trasformazione in SpA, definita ad inizio '93, era coincisa con la fine del commissariamento, e il Gruppo aveva iniziato ad adottare modalità e procedure tipiche delle grandi imprese, e in larga misura nuove per l'ambiente interno. Una parte consistente del top management era stata importata da grandi gruppi italiani, principalmente ENI, IRI, Montedison e Fiat. Anche una parte del middle management era stata presa dai grandi gruppi, oltre che "catturati" dalle società di consulenza che si trovavano a lavorare per il gruppo.

Le organizzazioni sindacali avevano un peso enorme nelle scelte di gestione, tanto che il caso Ferrovie era descritto correntemente come una realtà di co-gestione, e c'era stato anche un contributo scientifico che attribuiva al sindacato il ruolo di "azionista occulto" delle ferrovie.

La Direzione era riuscita in qualche modo a convogliare il potere sindacale, raggiungendo un accordo di esodo del personale su base volontaria, al quale veniva offerto un generoso scivolo previdenziale.

Tale accordo aveva raggiunto risultati anche superiori alle attese, e questo aveva consentito di ridurre il personale dalla cifra record di 199.642 unità del 1990 ai circa 130.000 del 1995.

Il costo globale del lavoro per treno-km era calato nel periodo del 27% in termini reali, mentre le retribuzioni erano cresciute, sempre in termini reali, del 18%, e quest'ultimo era il dividendo che l'azienda riconosceva al Sindacato in conseguenza degli effetti dell'accordo. Tuttavia, il sistema era ancora fortemente sostenuto dal danaro pubblico, visto che il grado di copertura dei costi di esercizio con ricavi da traffico, che era solo del 18% nel 1990, era salito fino al 27% nel 1995, ma costituiva una quota ancora del tutto insufficiente a sgravare il bilancio pubblico dai costi correnti di gestione della ferrovia.

Sciarrone, a capo dell'Area Trasporto, aveva intrapreso una ampia azione di rinnovamento, fondata da un lato sulla valorizzazione del prodotto, e dall'altra sull'ampliamento dei volumi offerti. Per il primo obiettivo aveva lanciato il nuovo sistema di prezzi per relazione, in cui i prezzi di vendita del trasporto viaggiatori di fatto venivano sganciati dalla tariffa tecnica economica e venivano fissati in base alla performance offerta su quella tratta dal servizio ferroviario e ai prezzi della concorrenza intermodale. Sempre per la valorizzazione del prodotto aveva lavorato con l'Area Infrastruttura ad un programma di velocizzazione del trasporto sulle direttrici di traffico più importanti. Aveva poi disegnato il servizio di punta, a marchio "Eurostar", sia per quanto riguarda la struttura trasportistica dell'offerta che per il sistema di servizio. A coadiuvarlo in questa opera aveva chiamato in azienda Giorgio Beltrami, eminente pianificatore dei trasporti, e con lui aveva avviato all'interno dell'azienda un nucleo di competenze di modellistica dei trasporti. Oltre a valorizzare il prodotto, aveva lavorato alacremente alla espansione della capacità produttiva e dell'offerta, particolarmente per la lunga percorrenza e le merci. A tal fine aveva raggiunto vari accordi sindacali specifici per l'incremento della produttività. La sua logica era che per migliorare la produttività non c'era che di utilizzare al meglio le risorse date, così da incrementare i ricavi e contribuire al miglioramento del conto economico.

Questa logica non era da tutti condivisa, e in particolare da noi della Direzione Strategia, che valutavamo che l'offerta marginale, oltre a essere venduta ad un prezzo unitario inferiore ai costi medi unitari, rischiava di fornire un consistente alibi alle organizzazioni sindacali circa i livelli di esuberanti ancora esistenti in azienda. Nel luglio 1995, durante un Seminario strategico tenuto a Tivoli, in cui era presente tutto il top management, Pantile fece scoppiare la bomba: presentando le proiezioni di conto economico di lungo termine che avevamo predisposto, dimostrò che il livello di produttività che poteva essere considerato sostenibile dal Bilancio pubblico si realizzava portando il personale al di sotto delle

centomila unità. Questo significava che la fase di ristrutturazione industriale non poteva ritenersi conclusa, come sostenevano i sindacati e buona parte della stessa dirigenza aziendale.

La questione tenne banco l'anno successivo, il 1996, quando il nuovo Governo Prodi, con Ciampi Ministro del Tesoro impegnato alla rincorsa dei parametri di Maastricht, diede chiare indicazioni di esigenza di tagliare la contribuzione corrente alle Ferrovie, poi formalizzate nella cosiddetta "Direttiva Prodi" circa obiettivi e linee guida di risanamento di Ferrovie dello Stato. Il tutto in coerenza con un nuovo assetto regolatorio, che rendeva non più rimandabile il recepimento delle direttive europee che spingevano per una progressiva liberalizzazione del monopolio ferroviario. La Direttiva fu accompagnata ad un consistente taglio delle risorse correnti in legge di bilancio per il 1997. Il segnale non poteva essere più chiaro.

Il nuovo Amministratore Delegato ing. Cimoli, subentrato in autunno all'avv. Necci in modo subitaneo e fortemente traumatico per tutta la struttura dirigenziale, ci fece avviare un nuovo processo formale di Piano, finalizzato alla produzione del Piano d'Impresa 1997-2000. La patata bollente finì direttamente nelle mie mani, che nel frattempo ero stato nominato responsabile della funzione centrale pianificazione.

Intanto l'azienda era stata riorganizzata per Aree strategiche di Affari (ASA) e Giuseppe Sciarrone era stato posto a capo dell'ASA Passeggeri, che gestiva la media-lunga percorrenza ed aveva appena lanciato il servizio Eurostar, come primo nucleo dei servizi ad alta velocità che si sarebbero sviluppati al completamento delle nuove tratte ferroviarie. La sua manovra di ampliamento dell'offerta cominciava a dare i primi frutti; tuttavia, era ben consapevole che il clima in azienda era cambiato e il percorso di ristrutturazione andava portato avanti con rigore.

Impostammo il processo di Piano in modalità rigorosamente "bottom-up", nel senso che fornimmo la matrice delle dichiarazioni relative a evoluzione dei ricavi, delle varie nature di costo e delle consistenze di personale per ciascuna ASA, e chiedemmo ai responsabili di ASA di definire i numeri. D'altra parte, i traguardi generali erano già stati definiti dalla Direttiva Prodi, e i responsabili di ASA non si fecero pregare, anche in considerazione del clima "rigido" che si era venuto a determinare in azienda con il cambio di AD. La somma delle dichiarazioni bottom-up portò le consistenze di personale, che erano diventate nel 1997 120.359, ad un numero atteso di 97.614 nell'anno 2000. I ricavi da mercato furono previsti, nei quattro anni di piano, in crescita di 1.700 miliardi di lire, e di conseguenza il risultato a bilancio, che nel 1997 presentava una perdita di 4.860 Mld di lire, sarebbe diventato leggermente positivo nel 2000, anche grazie ad un parziale recupero dei contributi pubblici di parte corrente, dopo il drastico taglio avuto nel 1997.

La quota del riaggiustamento generale disegnata dall'ing. Sciarrone era assai consistente (oltre 5.000 esuberanti nella sua ASA ed un recupero di fatturato del 33% in soli quattro anni). In generale, tutti i capi divisione fecero la propria parte e in quella circostanza il top management si dimostrò particolarmente coeso. L'uscita del Piano con questi numeri fece infuriare il Sindacato, che giudicava questi traguardi inaccettabili, oltre che impossibili, e il clima di forte contrapposizione fu amplificato da uscite di esponenti dei partiti di Governo.

Ma il Governo tenne il punto e supportò l'amministratore delegato a continuare nella direzione del risanamento. Le cose inizialmente non si mossero, ma poi l'azienda, nel corso del 1998, lanciò la task force per la cosiddetta "divisionalizzazione", ovvero la riorganizzazione per *business units*, che doveva preludere ad una societizzazione che separasse l'infrastruttura dal trasporto e rendesse l'assetto organizzativo coerente con la liberalizzazione del mercato. Quella della Task Force fu un'altra occasione di confronto professionale con Sciarrone, in particolare sul tema dell'algoritmo del pedaggio infrastrutturale, che era stato assegnato a me in termini di formulazione della proposta interna. In particolare, il capo divisione del trasporto locale attaccò la mia proposta, ritenendola troppo onerosa

per i treni di breve percorrenza, ma Sciarrone la difese e infine la proposta fu accettata. Anche l'indicazione per la divisionalizzazione era contenuta nella Direttiva Prodi, in cui testo, ovviamente, era stato ampiamente suggerito dal nostro interno. I sindacati nuovamente insorsero, ma l'AD finì per firmare l'ordine di servizio di divisionalizzazione senza il consenso sindacale, rompendo di fatto la logica della co-gestione.

Da allora in poi l'azienda lavorò alacremente alla riorganizzazione del livello industriale, e questo consentiva di far emergere progressivamente quegli esuberanti che erano stati dichiarati a Piano.

Nel 1999 il nuovo Governo D'Alema emise una nuova Direttiva, e fu fatta una nuova tornata di Piano, che questa volta gestii affiancato da uno stuolo di consulenti. Sia la Direttiva D'Alema che il nuovo piano confermarono nella sostanza la strada intrapresa due anni prima e nel 2000 nacque Trenitalia come unione delle quattro divisioni del trasporto e nel 2001 RFI, come societizzazione della Divisione infrastruttura.

Nel 2001 il nuovo gruppo FS, societizzato, contava una consistenza di personale di 97.314 unità. Con un solo anno di ritardo erano stati conseguiti i temerari obiettivi di ristrutturazione del piano 1997-2000.

La via dello sviluppo della modalità ferroviaria e della competizione in un mercato liberalizzato era ormai aperta.

## **Ricordo di Giuseppe Sciarrone**

*di Maurizio Gentile*

Ho incontrato l'ing. Sciarrone, l'amico Giuseppe, diverse volte ed ogni volta ho scoperto lati del carattere della sua poliedrica personalità.

Ma di questi incontri, ne voglio raccontare quattro che me ne hanno definito con chiarezza le tre dimensioni che mi ha mostrato, con gli insegnamenti che ne ho ricevuto.

### **La dimensione manageriale**

Ho incontrato l'ing. Sciarrone per la prima volta quando era Direttore dell'Area Trasporto delle Ferrovie dello Stato, se non ricordo male era il 1995.

Aveva da poco varato una nuova struttura per la gestione delle stazioni meglio orientata ai clienti, si chiamava appunto Servizi di Stazione.

Mi fece chiamare a Roma, io allora lavoravo nell'Area Rete a Firenze e Bologna, proponendomi di assumere la titolarità dell'area di Roma, giudicata la più importante e delicata del nuovo progetto.

Io chiesi qualche giorno di tempo, ma dopo una settimana mi riconvocò dicendomi: "Ho parlato con l'ing. Rizzotti (*che era il Direttore dell'Area Rete*) ed abbiamo deciso che sia lei a decidere (*allora ci davamo ancora del lei*). È una grande attenzione nei suoi confronti: si ricordi che quasi mai una azienda fa decidere ai propri manager cosa fare!".

Per me fu una sorta di liberazione, perché non volevo lasciare la Rete, ma al tempo stesso una grande lezione di managerialità di cui ho fatto tesoro.

Era la prima volta che mi sentivo definire manager; fino ad allora ero un dirigente (in Ferrovia si usava solo questa definizione, forse ancora retaggio del passato statale dell'azienda) e la cosa mi colpì.

Ma quello che trattenni come insegnamento furono la decodifica delle sue parole: l'azienda ti paga lo stipendio e quindi decide cosa vuole che tu faccia per lei ma, se hai del valore in più da dare, se in te il Manager vede un manager, allora l'azienda ti valorizza lasciandoti scegliere cosa fare ma, soprattutto, come farlo.

È un principio che ho poi sempre applicato su di me e su tutti i collaboratori e colleghi che hanno lavorato con me.

### **La dimensione imprenditoriale**

Qui gli episodi che voglio ricordare sono due.

Era appena iniziata la fase operativa di NTV; Giuseppe ne era socio e, al tempo stesso, Amministratore Delegato.

Era un momento complicato, i rapporti tra Ferrovie dello Stato e NTV erano molto tesi.

Venni invitato ad una riunione dove si discuteva degli spazi che la nuova società chiedeva e che non venivano dati o facilitati (all'epoca ero Direttore della Manutenzione di RFI e avevo un ruolo nella parte operativa della soddisfazione di queste richieste).

La riunione trascese e volarono parole anche offensive; io stavo assistendo alla reazione dell'imprenditore che vede a rischio il proprio investimento o, quantomeno, gli obiettivi economici di breve termine.

Non avevo mai visto Giuseppe in quella prospettiva, ma subito mi rassicurai, perché la logica manageriale riprese il sopravvento su quella imprenditoriale e, forse mordendosi la lingua, recuperò un tono conciliante perché, da manager qual era, si rendeva conto che doveva tenere aperto un dialogo in quanto, come AD, comunque doveva portare risultati positivi agli altri azionisti.

Una bella lezione di gestione del conflitto: sostenere le proprie ragioni con forza ma non compromettere i rapporti personali, perché poi forse diventa impossibile anche parlarsi.

Una perfetta sintesi dell'**imprenditore manager**.

Il secondo episodio che mi piace ricordare è quello in cui venne a trovarmi per chiedermi di fare treni sulla linea AV tra il Nord Italia e Napoli con la sua nuova azienda di trasporto merci.

È stato sicuramente il primo a fare questa richiesta e alle mie perplessità sui costi e sulla fattibilità mi rispose con uno dei suoi indimenticabili sorrisi: "Non puoi dirmi di no, voglio essere il primo!".

Ovviamente gli dissi di sì, anche se mi rendevo conto che non sarebbe stato facile.

Ma anche in quell'occasione mi presentò un altro aspetto di sé: l'**imprenditore visionario**, che sa che le sfide vanno lanciate se si vuol sperare di vincerle.

### **La dimensione umana.**

È l'ultima che ho scoperto e forse quella che ricordo con maggiore affetto.

Era una serata organizzata da FerCargo, e Giuseppe riceveva un premio.

Era già stato colpito dalla malattia da tempo e, pur avendo difficoltà a muoversi e parlare, era intervenuto ugualmente.

La cosa non mi sorprese: l'avevo già visto alcune volte dopo l'evento per parlare del progetto merci sull'AV, apprezzando la grande forza d'animo e la conservata capacità di pensare al futuro.

Gli dissi che dovevamo vederci, per analizzare per quale motivo il progetto non fosse ancora decollato, e lui mi rispose: "Senz'altro, ma vediamoci di mattina. Sai, la sera sono sempre molto stanco e non riesco a parlare come vorrei".

Di nuovo una lezione di grande dignità e che forse ne tratteggia il lato migliore: la dimensione umana che emerge su quella dell'uomo di successo, e non gli fa provare vergogna di dire ciò che per lui era ormai diventato un limite fisico, un corpo non allineato alla velocità del pensiero.

È stata purtroppo l'ultima volta che l'ho visto.

## **Ricordo di Giuseppe Sciarrone**

*di Franco Marzioli*

Giuseppe è entrato nella mia vita all'improvviso, nel 1993, ed è stato l'inizio di un percorso professionale e umano che, anche se in ruoli differenti e a volte contrapposti, è proseguito fino all'ultimo con stima, simpatia e amicizia.

Fu quando assunse la responsabilità della nuova Area Trasporto di FS, azienda nella quale operavo da tempo. La sua nomina fu per me una sorpresa, il suo nome, che non conoscevo, non era fra quelli che circolavano per la posizione. Era estate, ero in ferie, seppi della nomina dai media.

Mi presentai al rientro in ufficio, in un misto di incertezza, agitazione, curiosità. Trovai un uomo dotato di un'umanità che mi colpì immediatamente, ne avrei apprezzato nel tempo le capacità manageriali e tecniche. Umanità, correttezza, lealtà, serenità, una curiosità senza pregiudizi. Entrammo subito in una sintonia che si è mantenuta senza soluzione di continuità anche nei periodi di interruzione del rapporto professionale.

In tutti i passaggi del percorso professionale (per me è stato nel tempo il Capo, il Direttore di altre strutture aziendali, il Cliente, il Concorrente) il nostro rapporto è stato scandito da una parola ricorrente, "*cadenzamento*", particolare struttura di offerta ferroviaria ritmata a intervalli regolari.

Al tempo era un concetto abbastanza recente, che si stava sviluppando in ambito internazionale ma che era stato attuato in Italia solo su servizi passeggeri a breve/medio raggio; in questo avevo avuto un mio ruolo in azienda. Fu subito interessato ad approfondirne tutti gli aspetti e a valutare il ritorno delle esperienze fino allora maturate sul campo. Evidente l'obiettivo, nella sua nuova Responsabilità, di svilupparlo per la prima volta anche sulla lunga percorrenza. Iniziai così a conoscere il Manager, il Tecnico e l'Innovatore.

Non fu semplice, tutti ci dedicammo con l'entusiasmo e la sicurezza che trasmetteva, e divenne realtà il servizio INTERCITY cadenzato fra Milano e Napoli a frequenza oraria, con la sua particolare organizzazione industriale e commerciale, a terra e a bordo. Risultati positivi sia nella risposta dei clienti sia nella migliore produttività delle risorse industriali, in una sola parola nella sostenibilità.

Seguì l'introduzione dei sistemi cadenzati anche nei trasporti urbani, dai treni passanti Fara Sabina-Fiumicino Aeroporto all'estensione progressiva ai grandi nodi della rete nazionale.

Non molto dopo l'industria iniziò le consegne dei primi elettrotreni ETR500 costruiti per l'alta velocità, ma le linee AV erano ancora lontane a venire: il sistema INTERCITY aveva creato il presupposto per impiegarli nel modo migliore. Ne fu naturale l'evoluzione in un sistema *cadenzato* EUROSTAR (Torino)-Milano/Venezia-Bologna-Roma-(Napoli) sulla linea storica, antesignano delle attuali FRECCE, e fu così disponibile ai viaggiatori già allora, se non la velocità, la qualità dei treni concepiti per l'AV e dei servizi ad essi connessi.

A questo punto le nostre strade si separarono, Giuseppe lasciò FS, ma ci rincontrammo presto.

Da dieci anni si dibatteva in Europa sulla liberalizzazione dell'accesso all'infrastruttura: convegni, proposte, Leggi e Decreti, ma sul campo niente di nuovo. Salutato il "Capo", io, che nel frattempo in FS avevo lasciato il Trasporto per l'Infrastruttura (la nascente RFI) con la responsabilità fra le altre di assegnare alle imprese ferroviarie la capacità e le tracce orarie, lo incontrai di nuovo ma stavolta come "Cliente". Nel frattempo, non era stato con le mani in mano, aveva sviluppato una nuova intuizione con la prima impresa ferroviaria merci interamente privata nel nostro Paese, la Rail Traction Company (RTC).

Situazione "nuova", per la prima volta una impresa ferroviaria al di fuori del Gruppo si presentava a richiedere l'uso dell'infrastruttura: per il Gruppo era sì cliente dell'infrastruttura ma anche concorrente nel trasporto. Comunque, tutto si risolse positivamente e nell'autunno del 2001 il primo treno merci intermodale interamente privato percorse una linea in Italia, quella del Brennero.

Anche in questo caso "*cadenzamento*": se nel servizio viaggiatori il concetto si era dimostrato valido perché non pensarlo anche per le merci? Il programma di esercizio proposto da RTC fu innovativo per lo sviluppo commerciale e tecnico del trasporto intermodale: era basato infatti su un'offerta cadenzata bioraria Verona-Brennero (in prosecuzione con un'impresa privata partner da Brennero a Monaco), primo collegamento strutturato e sistematico fra un Hub intermodale italiano e un omologo europeo.

Il concetto di offerta merci ne era stravolto: non più singoli treni personalizzati a richiesta degli operatori del settore, ma una vasta e regolare offerta di treni pre-programmata disponibile per la scelta degli operatori. In sostanza, come il viaggiatore aveva sempre scelto il suo treno dall'orario pubblicato ora anche l'operatore merci poteva scegliere il treno più idoneo per le sue unità intermodali da un catalogo preconfezionato.

Il sistema cadenzato merci produsse le condizioni per ottimizzare le risorse, ridurre i costi di produzione e per una gestione operativa della circolazione più agevole in caso di anomalie. Il successo fu immediato, il traffico merci sul Brennero aumentò in quantità e puntualità, a smentire le convinzioni allora radicate che l'una e l'altra siano fra loro inconciliabili, e che la concorrenza porti solo cannibalismo su traffici storici, come le successive esperienze nel libero accesso all'infrastruttura avrebbero ampiamente confermato.

Ero anch'io sul punto di lasciare FS, ma ebbi ancora il piacere, come RFI, di rincontrare Giuseppe "Cliente/Concorrente" all'inizio della sua nuova avventura con ITALO, che si sarebbe concretizzata qualche anno dopo sui binari. Qui veramente tutto da inventare, fino a rendere operativa una nuova organizzazione industriale e commerciale completa, con il fiore all'occhiello di una officina realizzata ex novo a Nola specializzata nella manutenzione dei treni AV.

Nel 2008 RFI e NTV-ITALO sottoscrissero il primo Accordo Quadro per la disponibilità pluriennale di capacità di infrastruttura sull'AV/AC per servizi passeggeri, anche stavolta *cadenzati*: fra Torino e Napoli via Milano e Roma come obiettivo da raggiungere in progress con la disponibilità dei nuovi treni in corso di consegna. ITALO è oggi una solida realtà.

Finita qui? Non ancora. Lasciata anch'io FS, nella nuova attività di consulente lo incontro di nuovo: dopo ITALO era impegnato a realizzare un nuovo sogno, utilizzare la linea AV/AC per la prima volta con treni merci, non solo quindi come ALTA VELOCITÀ ma anche come ALTA CAPACITÀ sfruttandone potenzialità ancora inesprese, con l'obiettivo strategico di estendere al centro-sud tirrenico il trasporto ferroviario dei grandi semirimorchi stradali, oggi ancora limitato a Bologna per insufficiente sagoma delle gallerie della linea storica.

Sviluppò l'iniziativa con l'impresa ferroviaria Interporto Servizi Cargo (ISC) che nel 2017 sottoscrisse con RFI il primo Accordo Quadro che garantiva la disponibilità pluriennale di capacità di infrastruttura sull'AV/AC per servizi merci intermodali: tracce da Verona/Novara/Milano su Pomezia, "cadenzate" a 15 minuti sulla AV/AC Bologna-Firenze nel periodo notturno quando era sospesa la circolazione degli ETR passeggeri.

Purtroppo il tempo non gli ha consentito di vedere realizzato quest'ultimo sogno, come gli era riuscito in tutte le sue intuizioni precedenti: all'inizio erano visioni, poi montagne invalicabili, quindi realtà sui binari, tappe significative nell'evoluzione della mobilità di passeggeri e merci.

Grazie, Giuseppe, per un rapporto professionale e umano di stima, simpatia e amicizia (e per me anche di crescita), sempre nuovo; mai noioso o stanco; leale e rispettoso anche nei momenti in cui rappresentavamo realtà diverse e a volte in contrasto fra loro; sempre nel segno dei "cadenzamenti".

## **Ricordando l'arrivo di Giuseppe Sciarrone in FS**

*di Silvio Rizzotti*

### **Un periodo complicato**

I primi anni '90 sono stati tra i più difficili nella storia della nostra Repubblica. Sulla spinta di rilevanti cambiamenti nel quadro internazionale, in un periodo molto breve esplosero la crisi cd 'tangentopoli', il crollo della fiducia degli elettori nelle forze politiche, le gravi difficoltà valutarie, nonché gli attacchi senza precedenti della criminalità organizzata.

La reazione, guidata dai governi Amato e Ciampi, fu tempestiva: si attuarono in tempi brevi difficili interventi correttivi nei settori più esposti ed imponenti ristrutturazioni delle partecipazioni statali.

I grandi gruppi pubblici furono trasformati in Spa, dando priorità alla profittabilità rispetto alle missioni tradizionali, riducendo gli apporti dello Stato e 'liberando' i Consigli di Amministrazione dalla presenza delle correnti dei partiti, che nel tempo si era fatta sempre più soffocante...

### **FS nel 'triennio terribile' 1992/1994**

Sin dal 1990 l'azienda era impegnata in difficili azioni 'contro la tendenza' per l'attuazione di due pilastri assolutamente necessari per la sopravvivenza dell'impresa:

1. il primo piano di ristrutturazione aziendale nella storia delle ferrovie italiane, impostato sotto la guida di Mario Schimberni, approvato ed avviato nel successivo periodo con Lorenzo Necci Commissario Straordinario;
2. la realizzazione di investimenti imponenti, perché a quelli 'ordinari' già consistenti (in infrastrutture, tecnologie e materiale rotabile) vennero aggiunti quelli per la realizzazione del Sistema Italiano ad Alta Velocità.

In questo contesto, già molto impegnativo, si sommarono altre due novità rilevanti:

- la direttiva europea 91/440, con la separazione almeno contabile della rete ed
- un, sia pur timido, inizio della concorrenza fra imprese ferroviarie;
- la trasformazione in Spa e la riduzione dei contributi statali per la gestione
- Entrambe le novità andarono ben oltre le trasformazioni contabili e civilistiche e generarono nel tempo modifiche sostanziali nelle strutture organizzative e nei comportamenti di tutte le parti in gioco.

### **Il gruppo dirigente di FS nei primi anni Novanta**

Lorenzo Necci, Commissario Straordinario, guidò unitariamente l'azienda attraverso i tumultuosi cambiamenti dell'ambiente esterno (azionisti, regolatori e 'stakeholders'); lo fece scegliendo e motivando i collaboratori di prima linea e mantenendo sempre aperto il confronto con i sindacati, anche quelli 'minori'.

Benedetto de Cesaris, Felice Mortillaro e Cesare Vaciago, con Mario Miniaci e Francesco Pantile, presidiarono e modernizzarono le funzioni centrali ed i sistemi, anche con assunzioni di giovani con know-how allora mancanti in azienda.

Lo scrivente, Emilio Maestrini ed i quindici Direttori dei Compartimenti (gran parte della struttura operativa FS, chiamata allora Divisione Esercizio) si dedicarono a tempo pieno alla ristrutturazione aziendale.

Con la spinta propulsiva di Cesare Vaciago vennero riorganizzati, con il treno in corsa, tutti gli impianti e gli uffici gestiti con personale interno e rinegoziati tutti gli appalti di servizi.

Gli investimenti in corso, presidiati da Emilio Maraini, vennero efficientati ed Ercole Incalza costruì, con un impegno straordinario, il quadro operativo per la nascente TAV.

Gino Di Giovanni e Giuseppe Pinna presidiarono i servizi commerciali per i viaggiatori e le merci in un momento in cui le possibilità di crescita erano modeste, ma andava preparato lo sviluppo futuro.

### **Il treno comincia a cambiare**

Nel mezzo del triennio 1992-1994, dopo i primi risultati del piano di ristrutturazione, si decise di continuare l'opera con una macrostruttura più vicina al modello della Direttiva 91/440. Il vecchio corpo delle ferrovie venne diviso, al centro come sul territorio, in un'Area Rete (sostanzialmente, *l'infrastruttura*) diretta dallo scrivente ed un'Area Trasporto in cui furono inserite tutte le componenti delle future *'Imprese di trasporto'* (commerciale, trazione, viaggiante e biglietterie). E Necci, dopo alcune turbolenze, chiamò Giuseppe Sciarone a dirigerla.

I colleghi apprezzarono subito il modo di essere di Giuseppe, corretto e misurato: ed in breve emersero la sua solida preparazione generale, la capacità di relazione e l'attitudine ad affrontare gli inevitabili conflitti interni con argomentazioni concrete e spirito costruttivo.

Il primo passo della riforma fu completato nel 1994. Va ricordato che:

- FS era entrata nel decennio con una struttura a metà fra Azienda di Stato ed Ente parastatale, con i risultati gestionali peggiori d'Europa, una suddivisione dei poteri che vedeva mondo politico e sindacato debordare sistematicamente in terreni propri del management ed una diffusa mentalità da pubblico impiego nel corpo aziendale, dirigenti compresi;
- dopo quattro anni, FS del 1994 era una Società per azioni, con la ripartizione dei poteri prevista dal Codice civile, dati gestionali in miglioramento (consistente riduzione degli organici, modernizzazione dell'organizzazione del lavoro, maggiore capacità d'investimento) ma



soprattutto con una cultura interna di dirigenti e quadri corroborata dal processo di ristrutturazione. Un terzo dei dirigenti, quelli meno convinti, aveva lasciato l'azienda, e quelli rimasti avevano ritrovato la voglia di fare il proprio lavoro, motivando quadri e collaboratori

*Naturalmente il cambiamento era solo all'inizio ed ancora lunga sarebbe stata la via del risanamento: ciò anche per errori fatti proprio in questa fase iniziale, come il troppo elevato costo unitario del lavoro.*

*Ma l'attrito di primo distacco era stato superato e non si tornò mai più indietro.*

In anni come quelli, con mutamenti rapidi e spesso imprevedibili del quadro esterno, Giuseppe Sciarrone apportò al gruppo dirigente equilibrio nelle strategie e concretezza nell'attuazione. E per questo divenne subito un protagonista.

## **Ricordo di Giuseppe Sciarrone**

*di Antonietta Sannino*

Mi emoziono nel ricordare Giuseppe, grande amico per 30 anni e sempre pronto con i suoi consigli per me preziosi. Non c'è stato progetto realizzato o incarico che io abbia accettato senza prima confrontarmi con lui.

Ho incontrato la prima volta Giuseppe al CIPET nel '92 e poi rincontrato in FS nel '93 a capo dell'area trasporto. All'epoca io ero direttore regionale del TPL in Campania, Molise e Basilicata e quindi lui era il mio capo.

Ho trascorso 18 anni della mia vita lavorativa in FS e ho vissuto le fasi di trasformazione da Azienda di Stato a S.p.A e ricordo che gli anni '90 sono stati fondamentali per la ristrutturazione, la riorganizzazione e lo sviluppo delle FS e Giuseppe è stato un protagonista di questa fase.

Sono gli anni in cui rinasce la passione, l'orgoglio di essere ferrovieri e ritorna il senso di appartenenza all'Azienda, dopo gli anni bui degli scandali e della cattiva gestione.

I ferrovieri finalmente riconoscono al management esterno, che nel passato avevano ostacolato mostrando diffidenza e malessere, la funzione di leader.

E Giuseppe è stato un leader in una squadra unita e motivata a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Giuseppe, in verità, non solo è stato da subito bene accolto, ma direi che è stato considerato un vero ferroviere, per il suo approccio concreto e di grandi competenze.

Ricorderò sempre di Giuseppe la sua pacatezza, la sua determinazione, il suo essere innovatore, la sua generosità nei confronti dei suoi collaboratori, il senso di protezione che mostrava per chi lavorava con lui e la sua incredibile capacità di sintesi.

Ho davanti agli occhi i suoi foglietti di quando facevamo riunioni per definire strategie o progetti. Lui sintetizzava il tutto in una o al più due paginette ove scriveva delle parole chiave, alla fine della riunione io raccoglievo gli appunti e quando nei giorni successivi li rileggevo, ero in grado di ricostruire tutta la riunione.

Con lui dal '93 al '97 realizziamo a Napoli tantissimi progetti innovativi:

- La prima integrazione tariffaria in Italia, progetto poi indicato nel libro bianco della Comunità Europea come esempio da seguire;
- L'attivazione e la gestione per oltre 10 anni, della metropolitana di proprietà del comune di Napoli attraverso un primo e innovativo atto di concessione tra il Comune di Napoli e le FS;
- Un consorzio con le aziende di TPL locali per la gestione di tutte le attività inerenti la bigliettazione;
- Il cadenzamento dei treni.

Poi nel '97 lui viene nominato capo dell'ASA passeggeri, io resto al trasporto pubblico locale proprio per portare avanti quei progetti innovativi prima indicati.

Agli inizi del '98 lui si dimette, io mi dimetto a dicembre dello stesso anno.

Dopo qualche giorno mi arriva una sua telefonata, mi dice: ho in mente dei progetti che possiamo fare insieme, se ti va vieni a Roma e ne parliamo

Quando ci vediamo, la prima cosa che gli chiedo è perché aveva pensato a me, lui mi risponde

“so come ti senti, sei in astinenza, mi sono anch'io sentito così”.

Cominciamo a lavorare insieme a degli incarichi di consulenza e contemporaneamente ad un progetto imprenditoriale.

Costituiamo una società People Service e mettiamo in piedi un servizio di TPL con minibus per collegare alcuni quartieri di Roma (Vigna Clara, Fleming, Parioli) con il centro e con la stazione Termini, un mix tra bus e taxi.

Ricordo con gioia le giornate trascorse insieme per definire il progetto, la scelta dei percorsi, la sede, le caratteristiche dei bus, il sistema innovativo di bigliettazione, la gestione delle prenotazioni e tanto altro. Un servizio attivo fino al 2005.

Nel 2004 mi spinge a realizzare a Napoli un servizio turistico con bus scoperti, tuttora attivo.

Oggi gli direi questo: Giuseppe sono felicissima di averti conosciuto, di aver percorso insieme a te momenti importanti della mia vita, di aver potuto contare sul tuo appoggio, sui tuoi consigli e sulla tua stima.

Ti abbraccio, Antonietta

## ***Il pianificatore***

### **Giuseppe Sciarrone, la pianificazione e la progettazione dei sistemi di trasporto**

*di Ennio Cascetta*

Giuseppe Sciarrone si laurea in ingegneria meccanica al Politecnico di Milano e inizia la sua carriera presso il CSST, il Centro Studi sui Sistemi di Trasporto della Fiat all'inizio anni 70. Qui incontra il prof Mario Del Visco che lo spinge verso una visione sistemica dei trasporti, superando l'approccio prevalentemente tecnologico che era tipico dell'ingegneria dei trasporti a quell'epoca. Giuseppe raccontava spesso che il suo primo incarico fu di preparare un articolo per la rivista del CSST sullo studio di fattibilità del corridoio ferroviario Boston Washington. Un incarico quasi profetico per un uomo che avrebbe contribuito in tempi e modi diversi allo sviluppo dell'Alta Velocità in Italia, mentre quella linea fra Boston e Washington non ha mai visto la luce. Alla morte di Del Visco, Giuseppe si era già fatto apprezzare e viene nominato direttore della sede di Roma e coordinatore delle tre sedi di Roma, Torino e Napoli del CSST. In quegli anni il settore dei trasporti stava attraversando un momento di rapida trasformazione, anche culturale, grazie al Progetto Finalizzato Trasporti del CNR diretto da Lucio Bianco : Si trattava di un grande progetto nazionale di ricerca pubblico- privato che è durato per circa 10 anni e ha finanziato ricerca tecnologica e metodologica in diversi settori del trasporto contribuendo non poco alla creazione di una classe dirigente aperta ed internazionale in questo settore tradizionalmente chiuso. Il CSST partecipava a molti progetti di ricerca durante i quali incontrai Giuseppe e da lì iniziò una vicinanza umana prima che professionale, favorita da tanti interessi comuni, non ultimo quello sulla visione di trasporti. Un'amicizia profonda che durerà tutta la vita.

Sotto il profilo professionale le attività di Giuseppe Sciarrone furono sempre caratterizzate da un approccio sistemico, ossia la visione del sistema di trasporto come un unico insieme di domanda di mobilità di persone e cose espressa da un territorio e soddisfatta da un'offerta di servizi di trasporto fornita da diverse modalità. Per analizzare, progettare, pianificare, anche una singola infrastruttura, è necessario tener conto di tutto il sistema. In quegli anni si stava anche consolidando una sistemazione teorica di questa visione con modelli matematici a algoritmi di calcolo sempre più sofisticati a cui Giuseppe era molto interessato, innanzitutto dal punto di vista intellettuale.

A questo proposito può essere fatta anche una riflessione più generale, durante quella stagione fra la seconda metà degli anni '80 e la prima degli anni '90 l'Italia aveva progetti di ricerca pubblica che mettevano insieme Accademia e industria e le grandi industrie nazionali, come la FIAT e l'Ansaldo, avevano centri di ricerca di assoluto livello internazionale. Circostanza che non si sono più verificate nei decenni successivi.

Dal punto di vista professionale le attività del CSST sotto la guida di Sciarrone si concentrarono su molti progetti di pianificazione sistemica, dagli studi di fattibilità delle linee di Alta Velocità Milano Napoli e Torino Venezia , il piano del trasporto pubblico di Torino, i progetti europei sui primi sistemi di infomobilità a bordo delle automobili (ricordo una Lancia Tema con un computer che occupava l'intero portabagagli per accogliere il navigatore della sola Torino) gli studi sulla rete di traffico di Napoli , le prime ricerche sulla logistica industriale e tanto altro .

In quegli anni, a metà degli anni '80, partono anche i lavori del Piano Generale dei Trasporti a cui Giuseppe Sciarrone partecipa come rappresentante di uno degli stakeholders più grandi, la FIAT appunto , ma durante il quale non resiste alla sua vocazione di pianificatore dei sistemi e finisce per appoggiare diverse scelte di quel Piano, dall'Alta Velocità al finanziamento delle metropolitane, che

andavano nella direzione di “ridurre” l’uso delle automobili o , come avrebbe detto Giuseppe, ridurre la congestione stradale e migliorare il costo generalizzato del trasporto per gli utenti .

Una delle principali innovazioni di quel PGT fu la creazione del CIPET, il Comitato Interministeriale per la Programmazione del Trasporto che vedeva riuniti i tanti ministeri che si occupavano separatamente dei diversi aspetti del sistema trasporti nazionale: Bilancio, Trasporti, Lavori Pubblici, Marina Mercantile, Aviazione Civile, Aree Urbane. Il CIPET era assistito da un Segretariato tecnico composto da esperti di chiara fama e da dirigenti e funzionari dello Stato, una vera rivoluzione. Si partì nel 1991 e ci fu la speranza che questo settore si dotasse di una struttura tecnica stabile di alto livello tecnico che assistesse la politica nelle decisioni, simile all’ Ufficio Studi della Banca d’ Italia. Giuseppe Sciarrone fu chiamato a dirigere il Segretariato del CIPET proprio per la sua visione a 360 gradi e alle sue capacità di coinvolgere e guidare le persone con i più diversi background. Partecipai a quella stagione, insieme a Giorgio Beltrami e tanti altri esperti di altissimo livello. Si lavoro intensamente per alcuni anni, avviando, fra l’altro, le norme per i Piani Urbani della Mobilità, l’attuazione della Legge 122 per il finanziamento delle metropolitane e delle ferrovie regionali, il piano della logistica e la legge 142 sugli Interporti, l’avvio del SIMPT, il primo sistema di modelli matematici che doveva simulare tutto il sistema italiano dei trasporti.

Nel 1993 Giuseppe Sciarrone lascia la segreteria tecnica del CIPET per andare a ricoprire il ruolo di Direttore di Area delle Ferrovie dello Stato, iniziando così una nuova carriera di uomo di azienda prima e di imprenditore poi, di cui si parlerà in altri contributi.

Quella decisione colse di sorpresa tutti noi, ed in particolare me e Beltrami che con lui avevamo creduto e credevamo in quella avventura. Lo accusammo di tradire quella visione di pianificazione dei sistemi per la quale ci eravamo battuti per anni. Giuseppe con i suoi modi inimitabili, sempre al confine fra scherzo e analisi, ci disse che secondo lui in Italia la pianificazione dei trasporti avrebbe sempre avuto una vita difficile e che se si volevano migliorare le cose si doveva farlo dal di dentro, dal lato delle aziende. I fatti gli hanno dato ragione, almeno al livello nazionale. Beltrami gli successe come coordinatore della struttura tecnica del CIPET che dopo pochi mesi venne sciolta come “Ente inutile” (sic). Giorgio andò in FS con Giuseppe, io rimasi all’Università e partecipai alla prima esperienza di elezione diretta dei sindaci e dei Presidenti di Regione. A Napoli prima, ed in Campania dopo, con amministrazioni che lavoravano su periodi di dieci anni penso di aver dimostrato che se si vuole, una buona pianificazione dei trasporti e dei risultati significativi si possono raggiungere. Con Giuseppe Sciarrone discutemmo spesso di questi temi nei decenni successivi. Penso che avessimo ragione entrambi, una buona pianificazione di un settore come quello dei trasporti nel quale i risultati si vedono a distanza di tempo richiede non solo una forte determinazione, ma anche una notevole stabilità politica che in Italia si è raggiunta per Comuni e Regioni, ma non al livello di Stato nazionale.

Concludo con un’ultima riflessione. Giuseppe Sciarrone nel 1993 ha smesso di occuparsi di pianificazione dei trasporti, ma non di essere un progettista di sistemi di trasporto. Sia in FS, sia nelle sue esperienze imprenditoriali successive, ed in NTV in particolare, ha sempre considerato quello di cui si interessava come una componente del sistema complessivo, un insieme di servizi la cui domanda dipendeva da fattori interni ed esterni a quei servizi. Da questa visione nascono l’orario cadenzato, la attenzione alla puntualità e alla informazione, l’analisi delle prestazioni dei servizi e delle modalità di trasporto complementari e in concorrenza. Giuseppe ha utilizzato i metodi e gli strumenti della ingegneria dei sistemi per analizzare la domanda di trasporto, organizzare le linee, scegliere gli orari, progettare le tariffe, insomma per progettare il sistema in tutta la sua lunga e bellissima carriera.

## **Giuseppe Sciarrone**

*di Mario Carrara*

Ringrazio il presidente Sebastiani ed il professore Cascetta per avermi invitato a questo workshop in ricordo di Giuseppe Sciarrone anche se debbo dirvi che parlare in occasione della scomparsa di un amico e collega tanto più giovane non è per nulla facile.

Il mio intervento riguarda il periodo di Giuseppe nel CSST: un periodo ormai molto lontano nel tempo, dato che va dai primi anni 70 al 92, e non breve, vent'anni circa. Come ricorderete il Centro Studi sui Sistemi di Trasporto era stato creato a Roma, con il prof. Mario Del Visco, dalla Fiat nella consapevolezza che i trasporti non fossero solo veicoli ma sistemi ben più complessi composti da veicoli, infrastrutture stradali e ferroviarie, mobilità urbana ed extraurbana, apparati di controllo, necessità di gestione e di interventi rilevanti di breve e lungo periodo tali da richiedere appunto studi, criteri di pianificazione e teorie economiche specifiche.

Conobbi Giuseppe nel 75 quando lavoravo in Regione Piemonte: uno dei problemi tecnico/politici sul tavolo era quello della costruzione della prima linea di metropolitana convenzionale a Torino. La principale giustificazione a riguardo era che a Milano la metro c'era già.

Il CSST fu chiamato a sviluppare un'analisi costi-benefici che, portata avanti da Sciarrone circa dieci anni da quella seminale di Foster and Beesley per la progettata Victoria line a Londra, rappresentò in Italia un vero grande esempio di come affrontare il problema della valutazione di un'infrastruttura di trasporti in modo scientifico e quantitativamente fondato. Non ricorderò qui i risultati conclusivi.

Contemporaneamente il CSST organizzò un viaggio conoscitivo in Europa, cui Sciarrone ed io con altri partecipammo, alla scoperta di sistemi di trasporto urbano quasi sconosciuti in Italia quali il metrò leggero automatico VAL di Lilla, l'U-Bahn di Francoforte ed altri. Su queste innovazioni tecniche e concettuali fu prodotto un volume cui Giuseppe dette un grande contributo ma soprattutto da esse derivò che a Torino oggi c'è una metropolitana automatica (la prima in Italia) ed un sistema ferroviario metropolitano che corre nel passante ferroviario. Tutte cose che si realizzarono concretamente in anni successivi e non con grande facilità ma che si fondano sugli elementi di innovazione cui Giuseppe diede il massimo contributo.

Nel 78 il CSST realizzò, insieme all'Ufficio del Piano della città, sotto la guida di Sciarrone una "Indagine sulla mobilità a Torino". Un'indagine esemplare su 40000 famiglie, O/D, distribuzione modale, motivazioni, orari etc : un vero manuale. Anche in questo caso il lavoro di analisi e di pianificazione servì concretamente nell ' 82 alla ristrutturazione della rete del trasporto pubblico sostanzialmente in funzione ancora oggi.

Nel 79 il CSST aprì una sede a Torino dove entrò subito attratto dai temi che vi si affrontavano e dal modo di lavorare; a Napoli c'era una sede storica con Rocco Giordano. Così ebbe inizio la collaborazione da colleghi su tutti i vari temi e argomenti del CSST: piani di trasporto pubblico e privato, analisi di fattibilità, sempre affrontando i problemi in modo quantitativo ed analitico con applicazioni diverse e concrete in varie città, oltre a Torino, Napoli, Venezia, Firenze per Novoli, Roma per il GRA, Aosta.

Quando arrivarono i personal computer fu sua la decisione di metterne uno su ogni scrivania e contemporaneamente avviare, con Domenico Inaudi ed Eugenio Morello, lo sviluppo di una modellistica per il traffico e per i trasporti che portò alla costruzione di MTmodel primo modello di pianificazione dei trasporti italiano dopo quello EMM2 del prof. Florian in Canada.

Sciarrone promosse e coordinò con grande capacità ed intelligenza la partecipazione del CSST al Progetto Finalizzato Trasporti del CNR dal 85 in poi. Furono molte le ricerche che coinvolsero il CSST

sempre relative alla modellizzazione dei trasporti e delle sue applicazioni, alla pianificazione fino alla regolazione e gestione del traffico. Una ne voglio ricordare oggi nello specifico settore della logistica dedicata alla pianificazione operativa del trasporto “ less than truckload”. Amazon era di là da venire.

A partire poi dall’86, grazie in particolare al suo intervento e alle sue capacità di relazione il CSST partecipò prima al progetto europeo Prometheus, lanciato dalle società automobilistiche con l’obiettivo di integrare veicoli innovativi in una nuova concezione della mobilità. Dal 90 in poi questo progetto trovò continuità nei due programmi della D.G. Trasporti della UE, denominati Drive 1 e 2, di ricerca applicata precompetitiva dedicata ai veicoli innovativi, ai sistemi innovativi di gestione intermodale, alla standardizzazione dei sistemi delle architetture ed alla loro valutazione. Il CSST era presente in decine di progetti insieme ai principali centri di ricerca europei.

Da questi miei brevi ricordi di Giuseppe emergono: uno sguardo sempre rivolto alla ricerca, all’innovazione e alle applicazioni di nuove tecnologie; la determinazione per lo sviluppo della pianificazione quantitativa dei trasporti a tutti i livelli; una grande capacità di porsi con forza al confronto internazionale.

Le sue qualità e la sua visione imprenditoriali erano in fieri e sarebbero emerse da lì a poco tempo.

Ma vorrei aggiungere un’altra cosa: come potete immaginare in quel periodo erano frequenti i nostri incontri a Roma o a Torino ed io li ricordo sempre come non solo cordiali e divertenti ma anche aperti agli argomenti più disparati su cui Giuseppe parlava sempre con competenza ed acutezza.

Quando nel’92 Giuseppe passò al CIPET al CSST lì per lì non fummo contenti ma poi ci rendemmo conto che il paese aveva acquisito una grande capacità di guida per pianificazione dei trasporti formatasi negli anni del CSST ed ora pronta ad affrontare temi assai più vasti ed impegnativi.

## **Il comune denominatore di Giuseppe: la encomiabile onestà mentale, la grande lungimiranza**

*di Ercole Incalza*

Giuseppe io lo conosco senza dubbio prima di tutti coloro che sono oggi presenti in questo seminario (il padre era generale della polizia e mio suocero era suo collega; l’ho conosciuto nel 1968)

La sua esperienza ed il suo contributo fondamentale nei lavori del PGT sia nella prima edizione sia nell’aggiornamento con Transistem e con Beltrami. Seguiva in particolare la parte trasportistica insieme al Professore Del Viscovo e coordinava la Società Fiat Engineering. In fondo nella redazione del Piano Giuseppe aveva anche il compito di verificare le interazioni tra le scelte programmatiche, tra l’intero impianto pianificatorio e l’intero assetto industriale, l’intero sistema produttivo che direttamente risentiva o avrebbe potuto risentire di scelte che il Piano stava identificando. Ricordo solo un caso: la IVECO produceva un TIR che riusciva a portare 44 tonnellate, l’Unione Europea aveva già deciso la soglia di 40 Tonnellate. Giuseppe condivise e difese sempre la direttiva comunitaria senza difendere scelte di parte

Andiamo nel 1984 ad Atene dove Christophersen (Commissario europeo) presenta una proposta di Piano strategico europeo; l’Italia fu inserita in tale proposta con due assi importanti: Trieste – Kiev e Verona – Monaco. Seguendo questa dimensione sovra nazionale gli esperti del PGT produssero una proposta di master plan della Unione Europea e chiesero al Ministro dell’epoca Claudio Signorile di farlo approvare dal Consiglio e dal Parlamento Europeo. Il Consiglio lo approvò nel 1985 e il Parlamento

europeo lo approvò nel 1986. Questo documento diventò la base delle Reti TEN – T. Giuseppe in questo impegno programmatico svolse un ruolo chiave, un ruolo sempre estraneo da ogni interesse di parte

I lavori del PGT terminarono il 2 gennaio del 1986, eravamo pronti a vararlo ufficialmente con la firma di tutti gli esperti, quando il Professor Ilio Adorasio manifestò una richiesta davvero difficile: imporre il limite massimo di velocità delle auto a 90 Km/h. Giuseppe non assunse un atteggiamento di parte anzi ritenne che la proposta andava approfondita (il PGT fu varato dopo 5 mesi) ma Giuseppe chiese che si approfondissero le motivazioni. Analogo discorso, analogo comportamento per l'obbligo del casco. Ma Giuseppe seguì anche l'aggiornamento e se oggi esistono ancora le cosiddette Ferrovie Concesse lo si deve alla Legge 910/86 (5000 miliardi di lire).

Si aggiornò il PGT e nei primi mesi del 1991 venne approvato dal Governo. Il 4 giugno del 1991 nacque il CIPET e il Ministro Bernini mi chiese chi poteva diventare il garante delle scelte del PGT; il Ministro aveva già deciso e quando io dissi Sciarrone lui mi disse è una scelta obbligata. Una scelta obbligata perché Giuseppe era stato artefice primario di:

- Un rilancio delle ferrovie, non più azienda di Stato senza un controllo dove il Ministro era Presidente, ma Ente pubblico economico
- Una rivisitazione dell'ANAS non più Azienda di Stato
- La identificazione di Sette interporti
- La scelta di 3 nuovi valici ferroviari
- La scelta di 7 sistemi portuali
- La definizione della famosa T ferroviaria ad alta velocità (Torino – Milano – Venezia e Milano – Roma – Napoli)
- La identificazione di 12 aree metropolitane
- Il rilancio delle reti metropolitane (avevamo all'epoca solo 38 Km)

Direttore delle Ferrovie, con Vaciago varò il Metrebus. Una vera rivoluzione per la gestione del trasporto nella città di Roma. L'unico atto vero e concreto sul trasporto urbano. A Roma il Trasporto Pubblico Locale produceva un costo da congestione superiore a 2,2 miliardi di euro all'anno

La sua esperienza di ITALO; pochi hanno capito che in questo modo l'alta velocità ha vinto perché si è raddoppiata la frequenza e le ferrovie sono diventate una offerta "metropolitana"

L'ultima intuizione: il servizio merci AV sulla relazione Nola – Bologna. Una lungimiranza che non abbiamo ancora capito ma man mano che aumenta il valore di alcune filiere merceologiche, man mano che la supply chain diventa sempre una condizione obbligata scopriremo che la intuizione di Giuseppe è una intuizione obbligata sul fronte energetico, sul fronte ambientale e sul fronte legato al cambiamento dei mercati

**Sempre queste azioni nel rispetto di un approccio metodologico encomiabile, mai di parte, mai innamorato di schieramenti preconcepi.**

**La sua lungimiranza era talmente elevata che spesso non l'abbiamo capita. Con la stessa sua onestà mentale dobbiamo ammettere che abbiamo perso tante, tantissime occasioni.**

## **Ricordo di Sciarrone, il "pianificatore"**

di Lanfranco Senn

Il mio intervento potrà sembrare anomalo perché vuol cercare di mettere in luce, più che l'*attività* di pianificatore di Giuseppe Sciarrone, quale fosse la sua "*mentalità*" di pianificatore

Si può pianificare infatti in diversi modi.

Il modo tradizionale è che, chi è preposto in modo istituzionale ad una attività di pianificazione, *decida* "per conto terzi", con le migliori intenzioni e una buona dose di competenza, "che cosa serve" ai destinatari della pianificazione: il Paese, i territori, le imprese, i cittadini. E' quella che abbiamo sempre chiamato la pianificazione "top down".

Nel campo dei trasporti e delle infrastrutture questo è stato il modo più consueto di pianificare, nella convinzione che la visione "di sistema" non sia possibile ai singoli territori, alle imprese e ai singoli modi di trasporto e tantomeno ai cittadini. C'è una profonda verità in questa affermazione, soprattutto quando l'*oggetto* della pianificazione riguarda l'intero Paese (come nel caso dei Piani generali dei trasporti); o riguarda "grandi infrastrutture" (come ad esempio la Torino Lione, il nuovo traforo del Brennero, il Ponte sullo Stretto di Messina...) in cui le interdipendenze ingegneristiche, economiche, sociali, ambientali sono così complesse da non poter essere trattate se non "dall'alto".

Tuttavia, anche in questi casi, talvolta, una sensibilità umana e professionale può "incorporare" tra le competenze anche una attenzione, un *ascolto* vero - non formale - di quello che i destinatari della pianificazione si aspettano (talvolta a torto, talvolta legittimamente).

Giuseppe Sciarrone aveva questa sensibilità incorporata: ne è testimonianza quel che ha fatto in tutta la sua vita professionale: come uomo d'azienda, come imprenditore, oltre che come pianificatore.

Questa modalità di essere pianificatore è quella che potremmo definire una modalità "sussidiaria" di pianificare, anche e persino nel campo delle infrastrutture. Intendiamoci: in questo caso non parliamo di sussidiarietà intesa solo come "delega verso il basso" delle decisioni da prendere; o di rinuncia, da parte dei decisori ultimi (di natura ovviamente "pubblica") a svolgere il loro compito. Questo decentramento delle responsabilità di pianificazione sarebbe di sussidiarietà "verticale" e verrebbe esercitata solo nei confronti delle Regioni o degli Enti locali.

Uso piuttosto il termine sussidiarietà nel senso che i diversi stakeholders di una attività di *pianificazione* possano "dire la loro"; si prendano le loro responsabilità per la parte che compete loro; vedano rispettati i propri legittimi interessi (di impresa, di territorio, di cittadini): il "cosa fare", nel caso delle infrastrutture di trasporto e delle attività di programmazione e pianificazione diventa così un compito "strutturalmente" articolato e strumentato tra più soggetti.

Contemplare l'articolazione degli interessi - e delle opinioni - è sempre stata una prerogativa di Giuseppe. Te ne accorgevi guardandolo negli occhi, o meglio, te ne accorgevi quando *lui* ti guardava negli occhi e capivi che era attento a te: sia che tu fossi un amministratore pubblico, sia che tu fossi un manager di impresa, sia che tu fossi un suo collega in un'attività di ricerca o di progettazione. Occhi che mostravano di non pretendere mai di importi pregiudizialmente (come molti pianificatori invece fanno) la sua idea (e le sue idee le aveva, ricche di vision e di lungimiranza!).

Oltre alle tante altre occasioni in cui avevamo incrociato le nostre attività, ne cito quattro - a memoria - in cui Giuseppe aveva manifestato questo suo modo di essere pianificatore:



- l'attività svolta al CSST, a cui Del Visco - mio docente di economia dei trasporti in Bocconi - mi aveva indirizzato
- l'attività da lui svolta al CIPET
- il masterplan per la UE
- l'attività di "pianificazione" - sembra un paradosso - quando era già in NTV e affidò uno studio al nostro Centro di ricerca della Bocconi - il CERTeT - sul sussidio "per i servizi minimi" da garantire a NTV, che si accingeva a entrare nel mercato dell'alta velocità ferroviari.

In tutte queste occasioni mi furono subito chiare le "caratteristiche" del suo essere pianificatore che ho già ricordato: apertura mentale, ascolto, collaborazione ,... quelle caratteristiche che oggi si potrebbero definire le "non- cognitive skills" del pianificatore, accompagnate da forti competenze tecniche e dall'uso di strumenti e metodi di analisi pertinenti

Le prime di queste attività - quella del CSST, del CIPET e del Masterplan - sono quelle su cui mi soffermo di meno per due motivi: uno perché si perdono nella notte dei tempi (e la mia memoria fa difetto) e l'altro perché ne possono parlare con maggiore cognizione di causa altri colleghi coinvolti molto più direttamente di me!

Mi soffermo invece un istante di più sulla quarta esperienza di collaborazione con Giuseppe, quando stava iniziando la sua avventura in NTV.

Ho già detto che è un paradosso parlare di un suo ruolo di "pianificatore" nella sua veste di imprenditore e/o uomo d'azienda; ma sostengo che Giuseppe è stato "pianificatore" anche in quella fase della sua vita, in quanto aveva coscienza - anche non facendo in quel momento un "mestiere" da pianificatore - della *totalità dei fattori in gioco* quando ci si occupa di trasporto. Cioè quando si pone certamente attenzione al proprio interesse - in questo caso di poter disporre di un quadro competitivo con il monopolista ferroviario da cui pure proveniva - ma non ci si ferma a quello: si cerca di guardare all'intero *contesto* in cui ci si muove.

Nello studio che ci affidò aveva presente infatti - e suggeriva - l'importanza della regolazione, non della *regolazione* della competizione (attività quantomeno implicita in quella del pianificatore) e dell'interesse degli *utenti* (cioè di un' "altra" categoria di stakeholders) nel disporre di *servizi minimi* da garantire loro.

In quello studio fortemente dialogato, come era solito fare - discutemmo tra l'altro appunto di regolazione dei servizi ferroviari, di servizi universali e di obblighi di servizio, di contratti di programma, di costo generalizzato del trasporto, di costi esterni, di compatibilità dei sussidi con la legge finanziaria di quell'anno che NTV auspicava, per poter operare anche nelle aree a domanda debole. Tutti esempi, questi, di temi che - qualsiasi ruolo Giuseppe rivestisse - non potevano esulare dal suo ruolo di *pianificatore*.

## ***L'imprenditore***

### **Giuseppe Sciarrone imprenditore**

*di Paolo Guglielminetti*

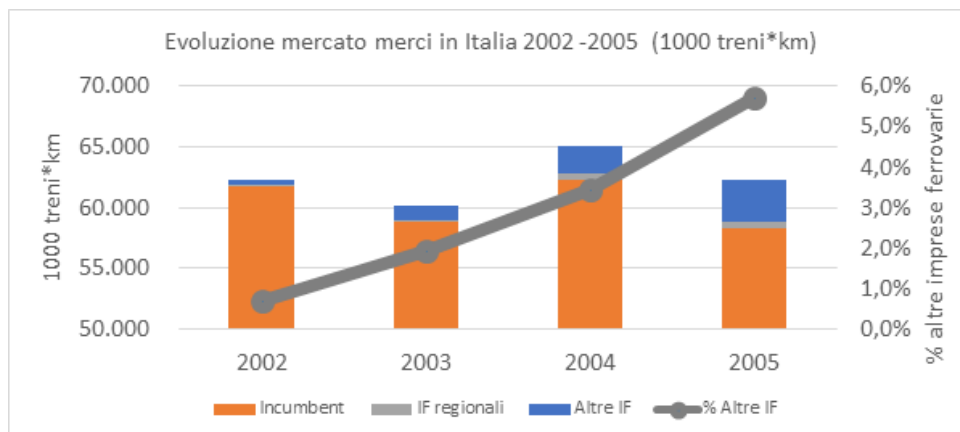
Grazie a Giuseppe Sciarrone, abbiamo vissuto in presa diretta il processo di liberalizzazione del settore, che certo aveva bisogno di regole certe e di organismi che le applicassero, ma anche di uomini che affrontassero la sfida d'impresa, conoscendo i vincoli del sistema ma capaci anche di superarne i «blocchi» legati ad una lunga storia di monopolio.

La prima avventura da imprenditore di Giuseppe Sciarrone lo vide pioniere della mobilità condivisa. Con Antonietta Sannino avviò infatti a fine 1999 uno dei primissimi esempi di servizi di mobilità condivisa, molti anni prima che diventassero «main stream», creando la People Service, azienda di taxi collettivo che lanciò a Roma una rete di servizi con minibus su linee predefinite e fermate a richiesta, con possibilità di prenotazione, il tutto dotato di piattaforma informatica per la gestione e pianificazione. Furono attivati collegamenti tra il centro e quartieri a nord di Roma (Balduina, Vigna Clara, Parioli ecc.), non serviti adeguatamente dalla rete TPL. La rete fu progettata in base ad una indagine di mercato, per individuare le zone della città potenzialmente interessate al servizio e definire l'effettivo interesse al servizio proposto: un approccio "data-driven" sempre seguito da Giuseppe nelle sue imprese. Il servizio ottenne un successo notevole ma viene interrotto dopo qualche anno, anche per le mutate priorità dell'amministrazione capitolina che assicurava una parte del finanziamento.

Il 15 ottobre 2001 iniziò un'altra sua avventura imprenditoriale, con la partenza del primo treno da Monaco Riem a Verona operato da Rail Traction Company, una delle primissime imprese ferroviarie ad avere ottenuto la licenza ad operare. Fu una tappa fondamentale del nascente processo di liberalizzazione del trasporto ferroviario, tra l'altro nell'anno dell'approvazione del primo pacchetto ferroviario EU, che consolidava il quadro regolatorio del settore, e della nascita di RFI come azienda responsabile della gestione dell'infrastruttura ferroviaria.

Anche questa iniziativa fu caratterizzata da numerosi gli elementi distintivi, tra cui la partnership aziendale ed operativa tra il gestore autostradale del corridoio (Autostrada del Brennero) e le ferrovie tedesche (gruppo DB), la pianificazione del servizio come "navetta" per il trasporto intermodale a frequenza predefinita e prenotabile anche a breve scadenza da parte dei trasportatori, e le modalità innovative per la contrattualizzazione e gestione dei macchinisti, che saranno fonte di alcune tensioni con le parti sindacali ma consentirono l'avvio del servizio in condizioni di efficienza.

L'arrivo sul mercato di RTC e di altre imprese determinò una dinamica del tutto nuova nel settore, nonostante ANSF ed ART fossero ancora lontane da diventare operative. RTC si affermò come la prima impresa tra queste, superando 2 milioni di treni\*km nel 2006, con una quota di mercato sull'asse del Brennero che crebbe dal 20% nel 2002 al 54% nel 2006. In quegli anni le imprese ferroviarie «newcomer» incrementarono la loro quota di mercato, creando per la prima volta un reale confronto competitivo per l'incumbent sia sugli aspetti commerciali sia su quelli operativi, e concretizzarono così la fattibilità della liberalizzazione del settore che era stata fortemente voluta in sede UE.



Una delle cose che spesso Sciarrone amava ricordare è l'effetto positivo della competizione anche sull'incumbent. Se la puntualità di RTC nei primi anni fu sempre elevata con punte del 90%, anche quella dell'incumbent aumentò enormemente rispetto al periodo del monopolio.

Dal 2005 RTC iniziò ad operare anche lungo l'asse del Tarvisio con 1 coppia di treni al giorno da/per il porto di Trieste. A partire dal maggio 2006, RTC avviò il servizio su una tratta interamente nazionale, lungo l'asse Nola-Milano Segrate.

Nel 2007 RTC intraprese, su spinta di Sciarrone, lo studio del lancio di NOI – Nuovo Operatore Intermodale – come alternativa privata al sistema di trasporto combinato pubblico, costituita da una alleanza tra gestori di terminali, operatori intermodali internazionali ed impresa ferroviaria. Sulla base di una attenta analisi di mercato (ancora una volta, si partiva dall'analisi dei dati), il progetto consisteva nella creazione di una rete nazionale di treni per lei trasporto combinato strada-rotaia che collegano alcuni terminali del Nord con altri del Centro/Sud, strategicamente ubicati rispetto ai principali flussi di traffico merci. Il business plan di NOI fu, tra l'altro, la mia prima occasione di lavoro con Sciarrone e la sua squadra.

Un non pieno allineamento tra gli altri azionisti di RTC e Sciarrone portò ad una attuazione solo parziale di questa strategia da lui pensata. Nel frattempo, però stava già sviluppando una sfida ancora più grande, l'avventura di aprire il mercato anche nell'alta velocità: l'11 dicembre 2006 nacque Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV), con gli imprenditori Montezemolo, Punzo, Della Valle, e lo stesso Sciarrone tra gli azionisti. Dopo una gestazione abbastanza lunga e non priva di ostacoli «esogeni», NTV iniziò finalmente l'esercizio commerciale sulla relazione Milano Porta Garibaldi – Napoli Centrale il 28 aprile 2012.

Ancora una volta la società, di cui Sciarrone fu naturalmente il primo AD, sviluppò un'offerta di trasporto innovativa. Italo viaggiava da Milano e Roma in stazioni diverse da quelli capilinea dei servizi del competitor, una scelta distintiva per smussare resistenze, vincoli di capacità e servire anche una domanda diversa ... ma che dovrà poi essere rivista. Non vi erano più le classi, ma i livelli di servizio Smart, Prima e Club, ed una ricerca di soluzioni tariffarie peculiari sul modello dell'yield management dei vettori aerei. Furono proposti nuovi servizi, come la carrozza cinema e la vendita del food & beverage da distributori automatici a bordo dei treni. Il servizio fu progettato per essere rappresentativo del made in Italy: treni costruiti da Alstom in buona parte a Savigliano, con interni disegnati da Giugiaro, poltrone rivestite in pelle Frau, e ristorazione affidata a Eataly

Lo start-up del primo operatore privato al mondo su rete AV, in competizione con l'incumbent che operava già da alcuni anni, richiese nei mesi precedenti all'avvio del servizio commerciale una attenta pianificazione di tutte le attività preparatorie, sia di quelle relative ai processi «core», tra cui spiccavano l'omologazione, la manutenzione e la formazione del personale, sia quelle dei processi di

«staff», dall'IT all'amministrazione e finanza. Fu una fase di intesa collaborazione che mi vede coinvolto personalmente e quotidianamente, e che portò a identificare alcuni rischi «vitali» la cui mitigazione vide direttamente impegnato Sciarrone come sempre capace di identificare ed implementare soluzioni e – se necessario – opzioni alternative.

La creazione e lo sviluppo di NTV dovette affrontare l'ancora incompleta maturazione del quadro regolatorio e gestionale. Sciarrone fu protagonista della battaglia per la creazione dell'Autorità di Regolazione dei Trasporti, che divenne però operativa solo dal gennaio 2014, e per la creazione di condizioni più eque di accesso alla rete, tanto negli aspetti economici (il «pedaggio») quanto in quelli tecnici ed operativi (la disponibilità di tracce, impianto e spazi nelle stazioni).

Nel frattempo, lo sviluppo di NTV è a regime da aprile 2013, con la consegna degli ultimi AGV di Alstom. Tuttavia, l'azienda deve affrontare un contesto economico delicato, ed un quadro competitivo difficile, anche per l'ancora carente implementazione delle regole dell'«open access» al sistema ferroviario (come si è detto l'ART non è ancora attiva), ed i conti ne risentono. Il 2 ottobre 2013 Giuseppe Sciarrone decide di lasciare la carica di Amministratore Delegato di NTV, azienda di cui è stato creatore e guida sin dalla fondazione. Un ultimo atto d'amore per l'azienda che ha creato, al fine di realizzare una «necessaria discontinuità anche nella gestione dell'azienda», come dichiarò lui stesso.

Lasciata NTV, Giuseppe Sciarrone tornò al trasporto ferroviario merci assumendo nel novembre 2015 la carica di amministratore delegato di Interporto Servizi Cargo, impresa ferroviaria nata nel 2009 e che purtroppo ha recentemente dovuto interrompere la sua attività

Da fine 2010 ISC aveva iniziato ad operare treni merci intermodali da/per l'interporto di Nola, aprendo il mercato campano alla competizione nel settore, e nel 2015 è quindi ormai presente da tempo nel mercato merci, con una produzione di 800.00 treni\*km / anno ed oltre 1300 convogli operati nel 2015 sulle relazioni Milano (Segrate) – Roma (Pomezia) – Napoli (Nola) e Verona (Quadrante Europa) – Bologna (Interporto) – Napoli (Nola)

Da subito Sciarrone programmò il potenziamento dell'offerta commerciale, espandendosi anche alla linea adriatica, studiò servizi fortemente innovativi, e partecipa alle discussioni col MIT per avviare lo sconto pedaggio per i traffici ferroviari da/per il Sud, superando con una misura *erga omnes* il regime del “contratto di servizio” con unico operatore in vigore da anni, ed il ferrobonus.

Nel 2016 i traffici superano il milione di treni\*km con 1724 treni effettuati

Come sempre promotore di innovazione, Sciarrone inoltre lanciò subito il progetto di istradare i treni merci ISC sulla rete Alta Velocità/Alta Capacità. Fu creato un tavolo di lavoro con RFI per definire un accordo quadro relativo alla disponibilità di tracce orarie per convogli a 120 km/h, sfruttando la sagoma limite P/C 80 della dorsale AV Napoli – Torino che consente il trasporto di semirimorchi di 4 m di altezza allo spigolo (mega trailer). L'accordo fu siglato il 14 aprile 2017 per le tracce 2019 – 2022.

La previsione era di avviare il servizio entro il 2018 (poi 2019), utilizzando una caratteristica progettuale delle linee AV/AC – quella appunto della sagoma – non sfruttata nei primi anni di esercizio. Dopo alcune corse sperimentali non si passò però mai ad un esercizio commerciale, anche per ritardi nella consegna di locomotori adatti al servizio.

I tavoli tecnici con RFI contribuirono comunque a creare le condizioni per avviare questo tipo di servizi per tutto il settore, poi concretizzatisi solo col Mercitalia FAST, in esercizio dal novembre 2018 al 2022 con ETR 500 modificato.

Visionario, innovatore, “cacciatore di teste”, team leader ... Giuseppe Sciarrone anche come uomo d'impresa è stato capace di affrontare sfide importanti promuovendo da protagonista una forte

evoluzione del settore, e formando una generazione di nuovi manager di cui il settore ancor oggi beneficia.

### **Nota sull'ing. Sciarrone**

*di Luca Cordero di Montezemolo*

Ricordo bene il mio primo incontro con l'Ing. Sciarrone che mi venne presentato da Gianni Punzo come grande esperto di ferrovie e mi propose un'iniziativa privata riguardante il trasporto merci.

Nonostante il mio iniziale disinteresse, visti i molteplici incarichi che ricoprovo al tempo, l'Ing. Sciarrone si mise ad elencarmi il potenziale dell'iniziativa.

La notte porta consiglio e così, invece di dormire, riflettei sulla proposta e mi dissi che forse valeva la pena pensarci, non tanto per il trasporto merci, ma per quello passeggeri essendo l'Italia un paese di grande turismo perfetto per il trasporto su rotaia.

Nei giorni successivi iniziai a comporre la squadra contattando il mio amico Diego della Valle, Isabella Seragnoli e Gianni Punzo e contestualmente incontrai prima Alessandro Profumo e poi Corrado Passera di Banca Intesa il quale decise di finanziare e anche di partecipare all'iniziativa.

Nella parte iniziale del Progetto il problema era "cosa facciamo?", bisognava trovare i treni così facemmo una gara a tre e decidemmo di prendere quello più innovativo, l'AGV di Alstom.

Abbiamo fatto un grande lavoro grazie alla straordinaria complicità che ci legava perché eravamo molto complementari, lui in particolare ha avuto due grandi meriti, credere con passione, determinazione e competenza in questa iniziativa e aver saputo mettersi intorno dei giovani che poi sono cresciuti capaci e competenti.

L'Ing. Sciarrone ha portato nell'azienda una cosa fondamentale, la competenza e Italo, per lui, è stato come un figlio.

Italo senza di lui forse non sarebbe nato ed è per questo che verso di lui ho sempre nutrito un senso di riconoscenza professionale ma anche umana perché abbiamo sempre avuto un rapporto molto aperto, molto chiaro anche quando la pensavamo in maniera diversa.

### **Giuseppe Sciarrone**

*di Emanuele De Santis*

Ricordare il grande lavoro, o meglio le IMPRESE, di Giuseppe Sciarrone è sempre emozionante, soprattutto per chi, come me, aveva costruito nel tempo con lui uno stretto rapporto di amicizia e professionale.

Raccontare Giuseppe Sciarrone, come uomo e imprenditore all'interno di una nazione e un settore (quello dei trasporti) con una forte propulsione al cambiamento, è un piacere e un onore.

Ho trascorso tanto tempo accanto a lui, imparando moltissimo, e negli anni centrali della mia crescita manageriale sono stato pienamente immerso nelle sue IMPRESE.

Proprio nelle sue IMPRESE si riconoscono i tratti distintivi della sua personalità e della sua genialità trasportistica: il concetto di rischio e di ispirazione all'innovazione sono linee del ritratto di quel Giuseppe che molti di noi hanno avuto la fortuna di incontrare nella propria vita professionale. Incontro o scontro, non c'era differenza.

Giuseppe era un vero IMPRENDITORE: cercava in ogni modo di lasciare un segno e trasformare quello che lo circondava. NON SI ACCONTENTAVA MAI.

In questi anni di "convivenza" lavorativa (quasi h24 e 7 giorni su 7) ho compreso che le sue IMPRESE si basavano su 3 importanti pilastri:

- A. una pianificazione dettagliata e maniacale delle attività propedeutiche al raggiungimento del successo: *era la sua ossessione, non si doveva lasciare nulla al caso, per lui era necessario - direi essenziale- programmare ogni dettaglio, verificare i particolari;*
- B. l'identificazione per ogni step o per ogni azione programmata di una soluzione di back-up: *per ogni attività o "missione", apparentemente impossibile in quanto in rottura dello status quo, si dovevano sempre considerare le condizioni esogene e le difficoltà del sistema. Il piano B, la soluzione di back-up, erano importanti tanto quanto l'opzione 1;*
- C. la squadra (tutti, nessuno escluso) sempre coinvolta: *ogni suo progetto non poteva prescindere dal coinvolgimento umano e per la sua realizzazione era necessaria la spinta, l'entusiasmo delle persone, delle sue persone, dei suoi ragazzi e ragazze. Per Giuseppe era fondamentale che le persone (TUTTE) fossero coinvolte nel progetto, perché dovevano credere, anche loro con lui, alla sfida di questa IMPRESA. Senza tale coinvolgimento non ci sarebbe stata alcuna impresa.*

Ricordo perfettamente la prima volta che incontrai Giuseppe: era inizio dicembre 2003 ci incontrammo in un piccolo ufficio di via del Gesù al centro di Roma. Il motivo dell'incontro: una supponente ed egocentrica consegna della mia lettera di assunzione nella "neonata" Rail Traction Company.

I miei ricordi personali di Giuseppe sono tanti ma il primo pensiero va al marzo del 2006, ormai 17 anni fa). In quei giorni fui colpito improvvisamente da una grave malattia. Erano i giorni in cui stavamo definendo i dettagli del lancio del primo servizio RTC su Nola, un cambiamento epocale. LUI è sempre stato accanto a me e alla mia famiglia, l'ho sempre sentito dalla mia parte. Durante la mia convalescenza mi ha spronato, mi ha spinto e forzato a tornare a lottare "con il coltello in mezzo ai denti". Lui diceva così.

Sapeva trovare nelle difficoltà la forza e l'energia per riemergere o addirittura per migliorare: vedeva in tutto una nuova opportunità, anche nei momenti più bui.

Nel 2017, durante la sua malattia, ha dimostrato a tutti quanto mi aveva insegnato 11 anni prima: è stato un leone e ha affrontato il suo momento più buio con il "coltello in mezzo ai denti".

Giuseppe era anche una persona difficile (e non solo perché era un "eccessivo" tifoso della Roma), con il suo carattere e le sue IMPRESE. Alle volte il suo egocentrismo era veramente troppo invadente. Francesco Pagni, in quella triste giornata di dicembre in cui si è svolto il suo funerale, lo ha descritto perfettamente: "anche quando d'estate giocava a calcetto sulla spiaggia voleva organizzare la sua squadra e quella avversaria".

Come tutti i grandi era INGOMBRANTE, ma la grandissima ETICA nel lavoro e la forte attenzione alle SUE persone e alle loro famiglie rendevano qualsiasi difetto accettabile: non potevi essere arrabbiato con lui troppo tempo, riusciva a farti passare sopra a cose che a nessun'altro mai avresti perdonato.

MAGNIFICO!

Chi lo ha conosciuto davvero avrà riconosciuto la sua keyword di chiusura e sa che, come lui, sono arrivato alla fine del mio discorso, prima che inizi a risultare lungo o banale.

Arrivederci, soprattutto a te, Giuseppe.

## **Un ricordo di Giuseppe Sciarrone**

*di Gianbattista La Rocca*

Vorrei dare il mio contributo al ricordo di Giuseppe Sciarrone dalla prospettiva di un giovane, uno dei tanti giovani, che ha avuto la fortuna e l'opportunità di lavorare con lui ed imparare da lui.

I giovani sono sempre stati per lui un punto di forza. Il Progetto Italo ha visto sin dalla nascita tanti giovani talenti affiancati a pochi esperti del settore creando così uno dei pilastri che ne hanno garantito il successo: "La cultura dei giovani".

Andare dritti al punto, cogliere l'essenza dei progetti, trovare sempre soluzioni innovative sono stati elementi costituenti del progetto trasmessi con determinazione e continuità da Giuseppe e tali da creare fondamenta solide e durature quali "La Cultura della Sicurezza", "La Cultura del Servizio", "La Cultura del Cliente".

Oggi sono ancora in Italo ed è un orgoglio vedere come quelle fondamenta create durante la start up continuino ad essere solide e di ispirazione per l'azienda e tutte le persone che ci lavorano.