

Testimonianza di Giuseppe Sciarrone
LORENZO NECCI E IL SERVIZIO FERROVIARIO

Fui nominato Segretario dell'appena costituito Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica dei Trasporti (CIPET) nell'agosto del 1991, quando Lorenzo Necci era Commissario delle FS già da un anno. Ebbi un primo incontro di presentazione con lui, al quale seguirono altri incontri, tutti piuttosto brevi e formali. Un rapporto superficiale, che durò sino alla primavera dell'anno successivo, quando terminato un Convegno all'Assolombarda sul tema dei trasporti nelle grandi aree metropolitane, nel quale eravamo stati entrambi relatori, si avvicinò per dirmi che finalmente aveva sentito su questo tema un'analisi compiuta e delle proposte convincenti.

Da quel giorno cominciammo a vederci con maggiore frequenza e soprattutto a ragionare insieme sui trasporti. Erano i mesi del 1992 in cui era molto impegnato, fra le tante altre cose, alla trasformazione dell'Ente FS in Società per Azioni. Riuscì nel suo intento proprio alla vigilia di Natale di quell'anno e io fui uno dei tre membri nominati nel nuovo Consiglio di Amministrazione di FS SPA in rappresentanza del Governo.

Il nostro rapporto all'interno del CDA fu da subito eccellente: ci vedevamo sempre più spesso, anche la sera a casa sua, rivedeva con me i temi all'ordine del giorno di ogni riunione del CDA, parlavamo di strategie di sviluppo,

soprattutto di lungo periodo. Ci univa una sostanziale identità di vedute sul ruolo del trasporto ferroviario nello sviluppo del sistema del nostro Paese e sulle cose da fare per raggiungere risultati significativi in questa direzione.

La cosa durò qualche mese, fino a quando cominciai a dirmi, sempre con maggiore insistenza, che il mio lavoro di Consigliere era molto utile, ma l'Azienda aveva bisogno di un mio impegno ancora maggiore. Francamente, non capivo bene cosa intendesse dire in concreto, come capitava spesso a chi aveva a che fare con Lorenzo, che faceva spesso della ermeticità dei suoi atteggiamenti iniziali una delle sue caratteristiche.

Fin quando, in un tardo pomeriggio del giugno 1993, mi chiese di raggiungerlo nel suo ufficio. Andai e mi parlò di seguito per più di un'ora senza mai interrompersi. Partì dall'Europa, dalla politica europea dei trasporti, dalla direttiva 440 che prevedeva la separazione contabile tra infrastruttura e trasporto, dalla liberalizzazione dei servizi ferroviari, dalla introduzione della concorrenza nel settore per arrivare alla sua intenzione di «rivoluzionare» l'Azienda FS sulla base della direttiva comunitaria, al fine di prepararla, per prima in Europa, alle sfide future che il trasporto ferroviario avrebbe dovuto affrontare. Rivoluzione che si basava sulla creazione della Holding FS e di due aree operative, l'Area Rete e l'Area Trasporto, oltre ad altre due strutture fondamentali quali l'Ingegneria e la Società TAV.

Mi disse che aveva pronta una squadra di «primissimo livello», con Cesare Vaciago alla guida della Holding, Silvio Rizzotti a quella dell'Area Rete, Emilio Maraini alla guida dell'Ingegneria, Ercole Incalza alla guida della TAV, e che vedeva in me la persona giusta per la guida dell'Area Trasporto.

A vent'anni di distanza ricordo ancora perfettamente quell'incontro che ha cambiato il corso della mia vita professionale: il fluire senza intoppo alcuno del suo parlare, la chiarezza della sua strategia, la forza delle sue idee e, soprattutto, l'indiscutibile fascino con cui le esponeva.

Ecco, credo proprio che il fascino del suo pensiero e del suo modo di porlo fosse la sua caratteristica più evidente, quella che lo differenziava dagli altri: fascino che era espressione diretta della sua intelligenza e del suo stile.

Mi chiese, quel pomeriggio, di lasciare la vita di programmatore dei trasporti per entrare in una vita di gestore dei servizi di trasporto.

Era una sfida alla quale era impossibile sottrarsi e quindi, anche se mi dispiaceva molto lasciare il CIPET e i miei amici al CIPET, accettai.

Il mio ruolo, dunque, nell'ambito del progetto di «rivoluzione» dell'Azienda era quello di rinnovare i servizi offerti al mercato. Avrei dovuto farlo secondo una strategia che Lorenzo aveva chiaramente individuato in tre direzioni precise, da portare avanti in maniera coordinata con il grande progetto di sviluppo della infrastruttura ferroviaria, che aveva nell'Alta Velocità il suo punto di forza.

La prima, IL TRASPORTO VIAGGIATORI SULLE MEDIE E LUNGHE DISTANZE. Si trattava di preparare sulla direttrice interessata dalla costruzione della nuova linea AV il passaggio graduale dal tradizionale servizio Intercity al futuro servizio AV, in ciò anche obbligati dal fatto che i nuovi treni veloci sarebbero stati disponibili per l'Azienda ben prima della nuova infrastruttura. Si trattava, sul resto della rete, di individuare le relazioni sulle quali il servizio ferroviario era davvero insostituibile e di ammodernarlo secondo standard aggiornati, ma tradizionali.

La seconda, IL TRASPORTO VIAGGIATORI NELLE GRANDI AREE METROPOLITANE. Il progetto prevedeva tre tipi di intervento. Il potenziamento infrastrutturale dei principali nodi della rete, nei termini definiti da un gruppo di lavoro ad hoc composto da alcuni tra i più bravi e giovani ingegneri dell'Azienda. L'ammodernamento del materiale rotabile dedicato al trasporto dei pendolari e, più in generale, al traffico regionale e il graduale potenziamento del servizio in parallelo con il completamento delle nuove opere. Infine, la creazione di società regionali, anche attraverso la fusione con società locali di proprietà delle Regioni, partendo dalle strutture delle esistenti direzioni regionali della Divisione Trasporto Regionale.

La terza, LA TRASFORMAZIONE DI FS DA VETTORE FERROVIARIO PER IL TRASPORTO MERCI A OPERATORE LOGISTICO A TUTTO TONDO. Fu questo, forse, il progetto, sul quale, a parte la TAV, si impegnò maggiormente Lorenzo in prima persona. L'obiettivo era quello di creare, attraverso alleanze e partecipazioni azionarie con grandi operatori nazionali ed esteri, un settore Cargo del Gruppo FS, che fosse l'operatore logistico di riferimento per l'industria italiana e quindi un vero gestore del mercato dello stoccaggio e della movimentazione delle merci e non solo un semplice gestore della movimentazione delle merci, quale era in buona sostanza stato sino ad allora. Era un progetto lungimirante, in cui FS era probabilmente partita per prima in Europa, ma che poi è stato realizzato in pieno soltanto dalle ferrovie tedesche.

Lavorammo insieme per oltre due anni su questo colossale progetto, fino a quando fu chiaro che esso poteva essere portato avanti soltanto attraverso, in una prima fase, la divisionalizzazione dei tre settori, e in una seconda

fase, la societizzazione degli stessi. L'Area Trasporto, che sino ad allora aveva inglobato in se i tre settori, fu divisa nelle cosiddette Aree Strategiche di Affari (ASA): Passeggeri, Trasporto Locale e Mercati.

Lorenzo mi chiese di dedicarmi all'ASA Passeggeri, cosa che feci con entusiasmo, perché così mi avvicinavo al servizio di trasporto che più mi affascinava, quello dell'Alta Velocità. Non v'ha dubbio che la cosa più importante che le FS di Lorenzo hanno lasciato al Paese è l'Alta Velocità Torino-Milano-Bologna-Firenze-Roma-Napoli.

Uno dei più importanti corridoi d'Europa, lungo il quale vivono oltre 20 milioni di persone, e viene prodotto oltre il 50% del nostro PIL, attraversato da un'infrastruttura moderna, ad altissime prestazioni, all'avanguardia in Europa.

Quanto ci ha lavorato, quanto si è impegnato, quante difficoltà gli hanno creato, quanto lo hanno fatto soffrire! Eppure non ha mollato di un solo centimetro, sempre affiancato in prima linea da Incalza e Maraini, che hanno lottato e sofferto quanto lui.

L'Alta Velocità era la massima espressione del pensiero di Lorenzo in tema di infrastrutture:

Una consistente modalità di sviluppo, compatibile con l'ambiente e capace di facilitare la vita delle persone, ridurre i disagi del pendolarismo, attutire l'emergenza urbana del traffico e dell'inquinamento, sollecitare i flussi turistici.

Mi domando oggi che Paese sarebbe l'Italia, a confronto degli altri Paesi europei, se non fosse stata realizzata l'AV, se ci si dovesse muovere ancora tra Milano e Roma con il vecchio Intercity. Eppure l'Alta Velocità che voleva Lorenzo non era quella di oggi, era molto diversa. Era,

quella che vedeva Lorenzo, un asse infrastrutturale di quattro binari, su due dei quali dovevano scorrere i servizi veloci per i viaggiatori e sugli altri due dovevano essere assicurati i nuovi servizi per i pendolari e quelli per il trasporto intermodale delle merci.

I servizi veloci sono stati realizzati, e bene, da FS; di più, oggi si va sviluppando anche la concorrenza, che porterà ulteriori miglioramenti per i viaggiatori in questo settore.

Del resto non si è fatto proprio nulla. Niente o quasi per i pendolari di Torino, di Milano, di Bologna, di Firenze, di Roma, di Napoli (basti pensare alla capacità inutilizzata della linea storica Roma-Napoli via Formia, e al livello di congestione delle strade parallele); con il risultato che si è creato nel Paese un divario inaccettabile tra la qualità del servizio viaggiatori veloce e quella del servizio per i pendolari. Meno che niente per le merci e per i treni intermodali, che avrebbero dovuto, non dico sostituire, ma almeno alleviare in parte l'Autostrada del Sole dall'eccessivo traffico pesante.

È stata completata l'infrastruttura AV, ma il progetto di servizio che aveva in mente Lorenzo è stato attuato soltanto per un terzo del suo potenziale.

Decidemmo con Lorenzo che, come Direttore dell'ASA Passeggeri, avrei dovuto, fra le altre cose, accelerare il progetto di trasformazione graduale del servizio Intercity verso il servizio AV. I treni ETR 500, costruiti dal Consorzio TREVI per i servizi AV, stavano per arrivare e i lavori sulla nuova infrastruttura dovevano ancora iniziare. Pensammo di impiegarli immediatamente sulla linea tradizionale Milano-Roma-Napoli in sostituzione degli IC: i tempi di percorrenza non sarebbero cambiati, ma la qualità del servizio sarebbe migliorata, i prezzi, oramai fermi da troppo

tempo, avrebbero potuto essere adeguati e il look del servizio avrebbe abbandonato quello del passato per proiettarsi verso quello del futuro. Nacque così EUROSTAR, il primo servizio innovativo del cambiamento delle FS di Lorenzo, un servizio che ho nel cuore e che è quello che maggiormente mi lega al ricordo di Lorenzo.

Ci fu anche un episodio divertente che mi piace ricordare.

EUROSTAR era un marchio depositato da FIAT IVECO, che IVECO ci aveva messo a disposizione e a noi era piaciuto. Un giorno il Presidente della Repubblica, l'On. Scalfaro, telefona a Lorenzo dicendogli che è stato chiamato dal Presidente Francese Mitterand per chiedergli di far cambiare il nome EUROSTAR, perché tale nome era stato scelto da Francia e Inghilterra per il nuovo servizio sotto la Manica. Dissi a Lorenzo che il marchio era nostro e che non avremmo dovuto mollare. Lui fu d'accordo con me e negammo l'utilizzazione. Dopo insistenti richieste di francesi e inglesi, che avevano già brandizzato treni, stazioni, depliant pubblicitari e quant'altro trovammo l'accordo, lasciando a loro EUROSTAR e aggiungendo al nostro EUROSTAR la parola ITALIA.

L'Azienda lavorò per mesi, nella messa a punto dei treni, nella organizzazione del servizio, nella definizione del sistema dei prezzi (se non ricordo male fu la prima volta che alle tradizionali tariffe chilometriche fu sostituito il sistema dei prezzi di mercato), e nella creazione delle sale riservate per i viaggiatori (i Club EUROSTAR).

L'obiettivo era di avviare il nuovo servizio con l'orario estivo del 1997.

Lorenzo non partecipò alla fase finale della realizzazione del progetto. A settembre dell'anno precedente la sua storia alle FS finì e non sarebbe più ripresa.

Il senso di vuoto che avevo dentro di me quel giorno di giugno 1997, quando lanciammo EUROSTAR, è una sensazione che mi porterò sempre dietro.

La mia storia in FS praticamente finì quel giorno. Dopo, più nulla fu come prima. Il clima di convinzione verso un grande progetto, di coesione del gruppo dirigente nel cercare di realizzarlo, di determinazione verso l'esterno per cercare di vincere le difficoltà e di rimuovere gli ostacoli, che Lorenzo aveva creato, svanì. Il gruppo dirigente rimasto pian piano si sciolse e quindi decisi di lasciare anch'io le FS, per tentare un'avventura nel nuovo mercato ferroviario che si andava creando con la liberalizzazione del trasporto merci, sfruttando l'esperienza che avevo accumulato in quegli anni.

Che immagine mi è rimasta dell'uomo Lorenzo, con il quale ho lavorato a stretto contatto per cinque anni? Innanzitutto una grande capacità di visione, che nasceva da una profonda conoscenza del presente e da un'innata facilità nel prevederne l'evoluzione futura, con tutte le sue componenti positive e negative. Ancora, una straordinaria abilità nel combinare la capacità di visione con la capacità di progettazione. Delineare cioè un progetto chiaro e convincente attraverso il quale creare un futuro, fosse esso di un sistema economico, di un sistema politico o più semplicemente di un sistema di trasporto, che eliminasse le tendenze negative del presente. e il suo progetto di grande ferrovia, era la risultante di un progetto infrastrutturale e di un progetto di servizi che voleva e poteva essere una componente essenziale di un piano di rilancio del nostro sistema economico e di riassetto del nostro territorio.

Inoltre, l'ho già detto, ma voglio ripeterlo il grande fasci-

no con cui sapeva raccontare, in privato così come in pubblico, le sue analisi, le sue idee, il suo progetto. Era un vero piacere starlo ad ascoltare, sentire le sue risposte sempre efficaci a qualunque domanda gli fosse rivolta su quanto aveva detto.

Aggiungo ancora, la sua capacità di motivare, di portare i suoi collaboratori sul suo progetto e coinvolgerli in un impegno totale, senza alcun risparmio di energie.

Lo seguivamo tutti perché credevamo nel suo progetto e perché ci faceva sentire importanti. Era riuscito, con la forza delle idee e del suo progetto, a posizionare l'Azienda in una scala di valori probabilmente superiore alla sua situazione effettiva ed era riuscito a posizionare il gruppo dirigente in una scala di valori certamente superiore a quella dei meriti effettivi.

Sapeva pensare, sapeva progettare, non sapeva, o forse meglio, non gli interessava gestire. Anche qui una dote importante: dava fiducia a chi doveva gestire quotidianamente l'azienda, non interferiva mai, interveniva, sempre in maniera delicata, ma anche ferma, soltanto quando avvertiva che qualcosa non andava.

Era anche un uomo che definirei forse misterioso, o meglio, imprevedibile nei suoi comportamenti di breve periodo, direi quasi quotidiani. Mi ero fatto la convinzione che si trattasse di una tattica precisa: sapeva sempre da dove partiva, sapeva dove voleva arrivare, non conosceva a priori gli ostacoli che avrebbe dovuto affrontare e da quale parte sarebbero potuti arrivare. E siccome aveva in mente sempre grandi progetti da realizzare, in un Paese come il nostro dove il cambiamento è a dir poco difficile, aveva sempre da superare grandi ostacoli. Oggi non sapeva quale ostacolo avrebbe dovuto superare domani e quin-

di una grandissima prudenza nel dire agli altri, ma forse anche a se stesso, quello che avrebbe fatto domani.

Purtroppo il suo grande lavoro è stato bruscamente interrotto e un Paese come il nostro, che perdona tutto a tutti, a lui, non si sa perché, non gli ha perdonato nulla, ammesso che avesse qualcosa da perdonargli. Un vero peccato! A me, per fortuna, rimane il ricordo di anni entusiasmanti, in cui ho potuto svolgere con lui un lavoro bellissimo.