

Pronti al dialogo e al confronto con i nuovi vertici del Gruppo Fs

Le recenti nomine ai vertici della Capogruppo Fs sembrano indicare un significativo cambio di passo nei criteri di scelta dei manager chiamati ad assumere le maggiori responsabilità all'interno del Gruppo Fs.

Non possiamo che accogliere con favore l'affidamento della guida del Gruppo a persone e colleghi che hanno lunghi trascorsi professionali in azienda e che, al suo interno, hanno acquisito progressivamente esperienze e responsabilità sempre maggiori fino ad assumerne la guida al vertice.

Auspichiamo che criteri analoghi siano adottati, a cascata, anche per le nomine ancora da effettuare nelle società controllate da Fs.

La nostra posizione non è dettata da corporativismo ma dal riconoscimento del fatto che la guida di una realtà complessa, articolata e multiforme come il Gruppo Fs non possa prescindere da una conoscenza profonda dei molteplici processi industriali che la caratterizzano.

Questa conoscenza potrà essere uno strumento indispensabile per guidare l'azienda nel futuro prossimo. Futuro che si presenta particolarmente complesso, sfidante e contrassegnato da scadenze ed eventi che, se pur attesi, avranno importanti ricadute sul Gruppo Fs.

In particolare e fra gli altri:

- la gara per l'affidamento del servizio *Intercity* e *Intercity* notte, a lotto unico o (più probabilmente) su tre lotti non equivalenti;
- l'ingresso dei treni francesi sulla rete nazionale;
- il completamento dell'*upgrading* della rete una volta cessati i finanziamenti Pnrr.

Negli ultimi anni, inoltre, gli avvicendamenti al vertice della Capogruppo e, conseguentemente, delle società controllate sono stati molto ravvicinati e hanno fatto mancare quella continuità che per un'azienda come Fs è una esigenza ineludibile.

È questa una carenza a cui ci

auguriamo che il nuovo corso sappia porre rimedio.

Il Gruppo Fs ha bisogno di continuità sia nella *governance* sia nelle scelte strategiche, che necessitano di tempi certamente non brevi per essere implementate e per conseguire i risultati attesi dal Paese.

Altra questione importante, più volte evidenziata da *Collegamenti*, riguarda la necessità di valorizzare le risorse interne, incluse le posizioni dirigenziali intermedie, in tutti i casi in cui all'interno del Gruppo Fs siano già presenti le competenze ricercate e necessarie.

Anche in questo caso, non si tratta di cedere a pulsioni corporative, ma chiedere l'applicazione del principio di sussidiarietà: ben vengano professionalità nuove ed esterne purché siano portatrici di conoscenze ed esperienze specifiche che non trovano già espressione e competenza all'interno del Gruppo.

Un nuovo vertice aziendale nella Capogruppo richiede sempre da parte della nostra associazione sindacale una nuova partenza, un nuovo inizio, per riannodare i fili dei discorsi avviati in precedenza. L'abbiamo fatto più volte in questi anni e siamo pronti a rifarlo anche oggi, forse con spirito ancora più positivo rispetto a prima, visto il nuovo contesto.

Con la consueta determinazione e con la massima disponibilità al dialogo siamo pronti a sederci al tavolo del confronto e a ripartire.

Paola Fini



Grandangolo

Le responsabilità nascoste

La vicenda processuale di Viareggio (il tragico incidente ferroviario del giugno 2009) si è conclusa con la condanna, fra gli altri, dei top manager al vertice del Gruppo Fs e delle società controllate all'epoca dei fatti.

Se dal punto di vista processuale la vicenda può dirsi conclusa e la relativa sentenza eseguita, resta quantomai opportuno mantenere alta l'attenzione e avviare una riflessione sul tema che ha fatto da sfondo all'intera vicenda processuale: in che misura il principio della responsabilità personale resta saldamente ancorato alla effettiva corrispondenza fra le deleghe conferite, i poteri esercitati e le responsabilità penali nelle organizzazioni complesse?

È un tema che va oltre il caso specifico, che pure ne costituisce un esempio e un precedente giurisprudenziale e come tale non può che essere fortemente avvertito dalla intera categoria dirigenziale.

I sistemi aumentano la complessità per contrastare l'entropia e le aziende non sfuggono a questa regola quando si tratta di corrispondere alle sfide e alle necessità gestionali derivanti dal contesto in cui operano, dalle normative nazionali e sovranazionali (come quelle europee) e dalla complessità dei sistemi infrastrutturali e tecnologici che sono chiamate a governare.

Ma la complessità non può trasformarsi in incertezze sulle responsabilità gestite, col rischio che queste vengano riconosciute ai dirigenti ex post al verificarsi degli eventi.

Per comprendere quanto sia necessaria una riflessione a tutto tondo sul tema, che investe diversi ambiti - da quelli legislativi e giudiziari a quelli della formazione e cultura manageriale, non escludendo quelli contrattuali e delle tutele legali - basti ricordare che l'introduzione nei

In questo numero

- 1 **Pronti al dialogo e al confronto**
- 2 *Grandangolo*
Le responsabilità nascoste
- 4 **Un rischio sistemico per la dirigenza**
- 6 **Quando essere il capo rischia di diventare una colpa**
- 8 **Gara Intercity**
- 11 **Management tra senso, etica e IA**
- 13 **Il valore della persona oltre il mercato**
- 16 **Ricordi di Roberto Martinez**
- 20 *Previdenza*
Riforma previdenza complementare
- 22 *Lettura*
La ricerca delle proprie radici





processi lavorativi dell'Intelligenza artificiale (IA) cosiddetta "agentica" (quella capace di assumere decisioni e implementarle autonomamente) rischia di incrementare l'incertezza nella materia: chi risponde delle decisioni prese in azienda da un algoritmo?

Una domanda, questa, evidentemente non banale tanto che se la pone anche uno dei massimi esperti mondiali in materia, Luciano Floridi: «I modelli tradizionali di responsabilità potrebbero rivelarsi insufficienti, in quanto chi decide potrebbe non coincidere con un essere umano (o più di uno) coinvolto nel processo, ma consistere in un sistema di IA lasciato operare autonomamente e potenzialmente influenzato da sviluppatori, analisti, utenti e persino altri sistemi di IA, e trasformato dal suo stesso processo di apprendimento», sino ad affermare che «(...) i tempi sono maturi, per esempio a ripensare concettualmente ciò che intendiamo per responsabilità oggettiva» (Luciano Floridi *La differenza fondamentale*, Mondadori, 2025).

Anche Papa Leone XIV nell'enciclica *Magnifica Humanitas* – divenuto un testo frequentemente citato nel dibattito sulla Intelligenza artificiale – pone il problema dell'accountability della IA: «Perché l'IA rispetti la dignità umana e serva davvero il bene comune, è essenziale che siano chiare le responsabilità in tutti i passaggi: da chi progetta e addestra i sistemi fino a chi li utilizza e a chi decide di affidare ad essi le scelte concrete. In molti casi, tuttavia, i processi interni che conducono a un risultato possono essere poco trasparenti, e ciò rende più difficile attribuire responsabilità e correggere gli errori».

Tutto questo indica l'avvento in un futuro ormai prossimo – ma in realtà già oggi – di ulteriori complicazioni nello stabilire la responsabilità delle scelte manageriali in contesti organizzativi permeati dall'In-

telligenza artificiale nel quale uomini e sistemi tecnologici opereranno in forma integrata, con il rischio che si creino situazioni nelle quali nessuno degli attori – umani o artificiali – possano rispondere pienamente delle decisioni assunte.

In aggiunta va ricordato che in Italia dal 2001 il Decreto legislativo 231 ha introdotto la responsabilità di reato anche per gli enti per i quali è possibile indagare i profili di responsabilità per reati anche penali.

Il catalogo dei reati ascrivibili alle imprese in questi ultimi anni si è progressivamente allargato sino a includere, ad esempio, reati di razzismo e xenofobia e per le imprese il rischio di reato penale è ormai una componente stabile nella pianificazione finanziaria e nei rapporti con banche, investitori e assicurazioni.

Nella prassi giudiziaria di questi ultimi 25 anni in realtà sono stati pochi i casi di coinvolgimento delle imprese e si è ricorsi alla strada più breve di indagare direttamente le persone.

È allo studio una riforma del DL 231, elaborato da un tavolo tecnico ministeriale coordinato da Giorgio Fidelbo, presidente della VI sezione penale della Corte di cassazione. Il tavolo tecnico ha concluso i propri lavori nell'ottobre 2025 e fra le proposte avanzate c'è l'introduzione di meccanismi che obblighino i Pubblici ministeri a fare "processi 231" coinvolgendo le imprese e verificando preliminarmente l'idoneità del modello applicato in azienda.

Gestire responsabilità proprie e altrui è parte integrante della attività dirigenziale e i temi ai quali si è accennato sono di importanza fondamentale per la categoria; operare in contesti normativi certi e avendo contezza delle responsabilità che gli sono attribuite fa parte delle garanzie che devono essere assicurate al dirigente non meno delle tutele contrattuali.

Giovanni Gualario

Il caso Moretti e la responsabilità nelle organizzazioni complesse

Un rischio sistemico per la dirigenza

Mauro Moretti ha offerto un ultimo esempio di coerenza manageriale, rettitudine morale e rispetto delle istituzioni. Lo aveva già fatto rinunciando alla prescrizione; lo ha ribadito accettando con dignità una sentenza passata in giudicato dopo un iter giudiziario durato 17 anni, confermando la propria prontezza ad assumersi il peso di tale esito.

Tuttavia, l'alto senso civico dimostrato dal manager non cancella le perplessità sulle condanne inflitte a lui, a Michele Mario Elia, Vincenzo Soprano e Mario Castaldo. Al contrario, questa vicenda impone una riflessione sindacale urgente sulla natura della responsabilità penale dei dirigenti e dei quadri nelle organizzazioni moderne.

La sentenza si fonda su un principio gravido di conseguenze: la presunzione che il vertice di una struttura complessa possa — e debba — vigilare su ogni singolo anello della catena operativa. Nelle aziende contemporanee, specialmente nei settori infrastrutturali e logistici, un simile controllo globale è materialmente

impossibile. Tale assunto, vale la pena ricordarlo, nel nostro settore si applica inevitabilmente anche ai livelli manageriali territoriali.

Il quadro dottrinale è stato efficacemente sintetizzato dal professor Cristiano Cupelli sulla rivista *Penale Diritto e Procedura*, evidenziando il mutamento logico-giuridico operato dai giudici: «Per imputare il vertice della capogruppo, la Cassazione ha negli anni mutato condotta e titolo dell'addebito: non più un'omissione fondata sulla posizione di garanzia, ma una condotta commissiva, l'aver imposto a livello di gruppo l'inservanza della regola cautelare dell'obbligo di tracciabilità, cioè la verifica della storia manutentiva del carro, per una scelta di politica aziendale di risparmio. Ne discende un «esercizio colposo dei poteri di direzione e coordinamento» e il riconoscimento al vertice di una competenza diretta e autonoma nella gestione del rischio ferroviario. Così, il rimprovero di non avere saputo cambia in quello di avere scelto: un'astrazione di responsabilità totalizzante che risale fino al vertice della



capogruppo, per un fatto maturato in una controllata»¹.

In sintesi, la giurisprudenza ha creato un nesso causale diretto tra le grandi strategie industriali e l'incidente periferico, trasformando le macro-scelte d'impresa in una condotta materiale attiva da sanzionare.

Il rimprovero di «non aver saputo» si converte così in quello di «aver scelto», generando un'astrazione di responsabilità totalizzante.

La base del costrutto resta l'articolo 40 del Codice penale sul rapporto di causalità, il quale stabilisce che nessuno può essere punito per un fatto se l'evento non è conseguenza della sua azione od omissione, e che non impedire un evento equivale a cagionarlo solo se sussiste un preciso obbligo giuridico. Però, se l'obbligo giuridico viene ricostruito *ex post* in sede giudiziale — con il classico “senno di poi” secondo cui ogni evento diventa ovviamente prevedibile — per il management non esiste alcuna via di fuga.

E se questo è il contesto, può mai esistere un rapporto di lavoro con relativo compenso economico sufficiente a bilanciare il rischio della reclusione per eventi del tutto fuori dalla portata del proprio reale potere di controllo diretto su ogni singola dinamica di un'organizzazione complessa? Questo precedente giudiziario espone l'intera categoria dei dirigenti a un rischio sistemico insostenibile, esigendo una condotta che nessuna tecnologia o organizzazione umana può garantire. Tra le conseguenze possibili c'è già dietro l'angolo la paralisi decisionale, la diluizione delle procedure e la drastica perdita di attrattività dei ruoli apicali.

La sicurezza nei sistemi complessi non si garantisce moltiplicando reati e pene; l'iper-esposizione penale delle posizioni di garanzia produce soltanto, nel migliore dei casi, una per altro sterile burocrazia difensiva.

È davvero questo ciò di cui ha bisogno il Paese?

L'approccio giurisprudenziale adottato rischia inoltre di scardinare la logica stessa del Decreto legislativo 231/2001 sulla responsabilità da reato degli enti. Nel caso di Viareggio, con la caduta dell'aggravante della violazione delle norme antinfortunistiche sul lavoro tutte le società del Gruppo sono state definitivamente assolte dall'illecito 231, ma una volta interrotto il binario sanzionatorio contro le aziende, la colpa “strutturale” si è spostata sulle persone fisiche di vertice.

Nessuno ovviamente intende mettere in discussione il dovere della magistratura di accertare le colpe, né far mancare il proprio profondo cordoglio e rispetto per il dolore delle vittime della tragedia di Viareggio e delle loro famiglie.

Nella sentenza c'è da leggere certo un forte sprono a fare sempre di più e meglio in tema di sicurezza e



di tutela della salute di tutti. Occorre però difendere un principio cardine del nostro ordinamento: la colpa penale deve basarsi su azioni od omissioni direttamente imputabili al soggetto, non sul mero ruolo aziendale ricoperto, distinguendo nettamente la responsabilità penale individuale dalla responsabilità d'impresa, che trova già nel citato D. Lgs. 231/2001 il suo perimetro sanzionatorio naturale.

La coerenza dimostrata da Mauro Moretti ci impone oggi di aprire un tavolo di confronto culturale, legislativo e contrattuale, per ridefinire i confini della responsabilità dirigenziale nelle organizzazioni complesse.

Carminio Amodeo

¹ Cristiano Cupelli, *Trovare un colpevole. Il caso Moretti, il vertice onnisciente e un reato senza criteri certi*, in *Penale Diritto e Procedura* (8 luglio 2026). Disponibile anche nel sito web [penaledp.it](https://www.penaledp.it/trovare-un-colpevole-il-caso-moretti-il-vertice-onnisciente-e-un-reato-senza-criteri-certi) (<https://www.penaledp.it/trovare-un-colpevole-il-caso-moretti-il-vertice-onnisciente-e-un-reato-senza-criteri-certi>)

Quando essere il capo rischia di diventare una colpa

La vicenda Moretti riapre il tema dei confini della responsabilità penale dei dirigenti nelle grandi organizzazioni

La tragedia di Viareggio (29 giugno 2009) appartiene alla memoria più dolorosa del nostro Paese e, in modo particolare, di tutti coloro che lavorano o hanno lavorato nel mondo ferroviario. Trentadue persone persero la vita a seguito del deragliamento di un treno merci e dell'incendio provocato dalla fuoriuscita di Gpl.

Ogni riflessione deve quindi partire dal rispetto per le vittime, per i loro familiari e per una comunità che porta ancora le ferite di quella notte.

Allo stesso modo, deve essere rispettata la sentenza definitiva con la quale la Corte di cassazione ha confermato la condanna a cinque anni di reclusione nei confronti di Mauro Moretti, già amministratore delegato di Rete Ferroviaria Italiana e del Gruppo Ferrovie dello Stato. Moretti ha dato immediata esecuzione alla decisione, presentandosi spontaneamente in carcere e ribadendo il proprio rispetto per lo Stato, pur continuando a dichiararsi innocente.

Le sentenze definitive si rispettano. Ma il rispetto non impedisce di comprenderle, valutarne gli effetti e interrogarsi sui principi che esse affermano, soprattutto quando riguardano la responsabilità dei dirigenti chiamati a governare organizzazioni articolate, nelle quali operano società diverse, strutture specialistiche, deleghe, sistemi di controllo e migliaia di persone.

Il tema non è contrapporre il dolore delle vittime alle ragioni di un imputato. Sarebbe ingiusto e profondamente sbagliato.



La questione è un'altra: stabilire se la responsabilità penale di un dirigente sia stata individuata sulla base di una condotta personale, concretamente esigibile e causalmente collegata all'evento, oppure se il ruolo ricoperto abbia finito per attribuirgli, anche sul piano simbolico, la responsabilità più elevata di una tragedia tanto grave. È questa la domanda posta con particolare chiarezza da Pietro Dubolino, presidente di sezione emerito della Corte di cassazione.

Nel corso dei diversi gradi di giudizio, osserva Dubolino, i numerosi profili inizialmente contestati a Moretti si sarebbero progressivamente concentrati su un unico aspetto: la scelta di non richiedere più, per i carri merci stranieri in transito in Italia, lo specifico dossier di sicurezza che ne tracciava l'intera storia manutentiva.

Anche ammettendo che tale scelta fosse errata, resta però da dimostrare un passaggio decisivo: che la disponibilità di quel dossier avrebbe consentito di individuare il difetto dell'assile e di impedire il disastro.

Secondo Pietro Dubolino, una dimostrazione sufficientemente chiara di tale nesso causale non emergerebbe dalle pronunce intervenute. Le sentenze avrebbero riconosciuto che il dossier, considerato isolatamente, non avrebbe permesso di rilevare direttamente gli errori commessi nell'officina tedesca che aveva revisionato l'assile.

È un dubbio che non può essere liquidato come una difesa corporativa dei manager.

La responsabilità penale, secondo i principi fondamentali del nostro ordinamento, è personale. Non dovrebbe derivare automaticamente dal trovarsi al vertice di una società, neppure quando quel vertice dispone di ampi poteri di indirizzo e coordinamento.

Il potere comporta certamente responsabilità. Ma non ogni potere coincide con il dovere e con la possibilità concreta di impedire qualsiasi evento verificatosi all'interno di un'organizzazione.

Su questo aspetto è intervenuto anche il penalista Cristiano Cupelli, evidenziando il rischio di costruire la responsabilità del dirigente intorno alla figura irrealistica di un vertice onnisciente e onnivedente.

Nelle grandi organizzazioni occorre verificare i poteri effettivamente esercitati, le condotte alternative concretamente esigibili e, soprattutto, la loro reale capacità di evitare l'evento. Diversamente, la responsabilità per



il fatto commesso rischia di trasformarsi in una responsabilità per il ruolo occupato.

Esiste naturalmente una lettura opposta, che merita anch'essa attenzione.

I legali delle parti civili sostengono che Moretti avrebbe esercitato direttamente i poteri di direzione e coordinamento della holding, intervenendo nella gestione delle società controllate e concorrendo a scelte imprudenti in materia di manutenzione e tracciabilità dei rotabili.

Secondo questa ricostruzione, non saremmo davanti a una responsabilità meramente "di posizione", ma a precise decisioni aziendali che avrebbero privilegiato il contenimento dei costi rispetto alla sicurezza.

Proprio perché l'accusa è tanto grave, tuttavia, la prova deve essere altrettanto puntuale.

Affermare che un dirigente abbia anteposto il profitto alla sicurezza non può diventare una formula generale ricavata, a posteriori, dalla gravità dell'evento. Occorre indicare le decisioni concretamente assunte, la regola cautelare violata e il percorso attraverso il quale una diversa condotta avrebbe potuto impedire il disastro.

La causa materiale dell'incidente fu la rottura di un assile difettoso, revisionato presso un'officina tedesca. Per quelle attività manutentive sono stati individuati e condannati i responsabili direttamente coinvolti.

Il processo ha però risalito l'intera catena organizzativa fino ai massimi vertici del sistema ferroviario, ponendo una questione che va ben

oltre la vicenda personale di Mauro Moretti: fino a che punto può estendersi la responsabilità penale del dirigente di una grande impresa?

È una domanda che riguarda tutti i dirigenti.

Non per rivendicare immunità o zone franche, ma per tutelare un principio essenziale: chi assume responsabilità di vertice deve rispondere delle proprie decisioni, non di ogni fatto che si verifica nell'organizzazione per il solo fatto di esserne il capo.

Una concezione indistinta della responsabilità non rende necessariamente le imprese più sicure. Può, al contrario, favorire una gestione difensiva, nella quale l'obiettivo principale diventa accumulare procedure, firme e documenti destinati a proteggere chi decide, invece di migliorare realmente i processi, i controlli e la sicurezza.

La prevenzione nasce dalla chiarezza delle responsabilità, dalla competenza tecnica, dalla qualità dei sistemi organizzativi e dalla capacità di apprendere dagli errori. Non dalla necessità di individuare, dopo ogni tragedia, un responsabile simbolico. Mauro Moretti ha rappresentato per molti anni il vertice più visibile del sistema ferroviario italiano. Questa visibilità, che durante la sua carriera gli ha attribuito prestigio, autorevolezza e riconoscimenti, può averlo reso, nel momento della tragedia, anche il destinatario naturale della più forte domanda collettiva di giustizia.

Ma la responsabilità penale non può assumere una funzione meramente simbolica. Deve accertare la responsabilità individuale sulla base di condotte precise, comportamenti concretamente esigibili e di un nesso causale adeguatamente dimostrato. La sentenza è definitiva e deve essere rispettata. Resta tuttavia aperta una questione che non riguarda soltanto Mauro Moretti, ma l'intera categoria dei dirigenti chiamati a operare in organizzazioni complesse e ad assumere decisioni in contesti caratterizzati da articolate catene di responsabilità, deleghe operative e

competenze specialistiche.

Per questa ragione, il caso di Viareggio non dovrebbe chiudersi con una riflessione limitata alla singola vicenda giudiziaria.

È necessario aprire una nuova stagione di confronto sulla responsabilità connessa all'esercizio delle funzioni dirigenziali, sulla distinzione tra poteri di indirizzo e responsabilità operative e sui criteri attraverso i quali può essere attribuito al vertice il dovere di impedire un determinato evento.

Assidifer, insieme a Federmanager, dovrebbe farsi promotrice di questo confronto, coinvolgendo le istituzioni, il mondo della magistratura, l'accademia e le imprese.

Non per rivendicare forme di immunità o di attenuazione delle responsabilità, che sarebbero incompatibili con il ruolo stesso del dirigente, ma per chiedere regole più chiare, prevedibili e coerenti con il principio costituzionale della responsabilità penale personale.

Chi esercita funzioni dirigenziali deve poter conoscere con sufficiente certezza l'ambito delle proprie responsabilità, i comportamenti concretamente esigibili e i limiti entro i quali il ruolo di vertice può assumere rilevanza penale.

In assenza di questa chiarezza, il rischio è che la responsabilità per le decisioni effettivamente assunte si trasformi, soprattutto dopo eventi tragici, in una responsabilità sostanzialmente collegata alla posizione ricoperta.

Aprire questo dibattito significa tutelare non soltanto i dirigenti, ma anche la qualità delle organizzazioni e la sicurezza delle decisioni.

Un sistema nel quale responsabilità, poteri e competenze sono chiaramente definiti è un sistema più giusto, più efficace e più sicuro.

È questo il terreno sul quale Assidifer e Federmanager sono oggi chiamate a esercitare pienamente il proprio ruolo di rappresentanza.

Alberto Belloni

Gara *Intercity*: come coniugare concorrenza, servizio pubblico e sostenibilità industriale

L'apertura del mercato rappresenta un passaggio inevitabile. La vera sfida sarà preservare qualità del servizio, sicurezza operativa e patrimonio professionale del sistema ferroviario nazionale

Il rinvio dal 30 giugno al 31 dicembre 2026 del termine per l'avvio della procedura di affidamento dei servizi *Intercity* offre l'opportunità per una riflessione più ampia su una delle operazioni più significative per il futuro del trasporto ferroviario nazionale.

La gara rappresenta un passaggio coerente con il quadro normativo europeo e con il percorso di apertura del mercato ferroviario. Il punto centrale non è quindi stabilire se la gara debba essere fatta, ma comprendere in che modo debba essere strutturata affinché produca benefici per la collettività senza compromettere qualità del servizio, sicurezza dell'esercizio e valore del patrimonio industriale e professionale costruito negli anni.

Nel dibattito sviluppatosi negli ultimi mesi su autorevoli quotidiani nazionali, l'attenzione si è concentrata soprattutto sull'ipotesi di una suddivisione del servizio in più lotti. L'obiettivo è evidente: favorire una maggiore contendibilità del mercato e consentire la partecipazione di un numero più ampio di operatori.

Tuttavia, il servizio *Intercity* non può essere considerato come una semplice somma di relazioni ferroviarie indipendenti tra loro. Esso costituisce un sistema industriale fortemente integrato nel quale esercizio, manutenzione, programmazione delle risorse, gestione dei rotabili, assistenza alla clientela e governo della sicurezza operano come parti di un unico processo produttivo.

Qualsiasi scelta organizzativa

dovrebbe quindi essere valutata non solo per i suoi effetti concorrenziali, ma anche per le conseguenze che potrebbe determinare sul funzionamento quotidiano del servizio.

Questo tema assume particolare rilevanza se si considera la natura stessa degli *Intercity*.

Non si tratta di servizi sviluppati esclusivamente secondo logiche di mercato, ma di collegamenti sottoposti a obblighi di servizio pubblico che assicurano la mobilità tra territori, città medie e aree periferiche del Paese. Una gara efficace dovrebbe quindi garantire innanzitutto la continuità del servizio universale, evitando che l'interesse degli operatori si concentri prevalentemente sulle direttrici più attrattive dal punto di vista commerciale e lasci in secondo piano quelle relazioni che, pur producendo minori ricavi, svolgono una funzione essenziale di coesione territoriale.

La suddivisione in lotti, quindi, non dovrebbe seguire una logica meramente orizzontale, fondata sull'assegnazione separata di singole direttrici o porzioni di servizio, ma una logica verticale, capace di distribuire in modo equilibrato tra gli operatori l'intero perimetro degli obblighi di servizio pubblico. In questa prospettiva, ciascun operatore dovrebbe essere chiamato a concorrere, secondo quote predefinite, su tutti i lotti messi a gara, evitando concentrazioni selettive sulle sole tratte più remunerative.

La questione assume una dimensione concreta quando si ana-

lizzano gli effetti operativi di una eventuale frammentazione del servizio. Uno degli aspetti più delicati riguarda la gestione delle anomalie dell'esercizio e la capacità di garantire una rapida riprotezione dei viaggiatori. Oggi il modello integrato consente di intervenire in modo relativamente rapido attraverso il coordinamento tra strutture operative, commerciali e di assistenza. In presenza di guasti, ritardi rilevanti o cancellazioni, è possibile riorganizzare composizioni, turni, mezzi e soluzioni di viaggio facendo leva su un'unica catena decisionale.

In un sistema gestito da più operatori, la situazione diverrebbe inevitabilmente più complessa.

La riprotezione dei passeggeri non sarebbe più un processo interno ma dipenderebbe dall'esistenza di accordi commerciali, procedure condivise e disponibilità reciproca tra imprese concorrenti. L'esperienza acquisita negli anni nel mercato dell'Alta Velocità mostra come tali meccanismi possano incontrare difficoltà soprattutto nei momenti di maggiore congestione della rete o durante eventi perturbativi di forte intensità. Differenti sistemi di vendita, disponibilità limitata dei posti, politiche commerciali autonome e procedure operative non sempre allineate possono rendere meno fluido il trasferimento dei viaggiatori da un operatore all'altro.

Per il cliente, tuttavia, il soggetto che eroga il servizio è spesso un elemento secondario rispetto all'esigenza fondamentale di raggiungere la destinazione nel modo

più semplice e rapido possibile. Per questo motivo la futura architettura della gara dovrebbe prevedere fin dall'origine strumenti efficaci e vincolanti che garantiscano la piena interoperabilità commerciale e operativa tra gli eventuali aggiudicatari.

Analoga attenzione merita il tema dell'impiego del personale di macchina e di bordo.

Una delle principali economie del modello attuale deriva dalla possibilità di costruire turni su una rete estesa e integrata, ottimizzando l'utilizzo delle risorse professionali attraverso differenti servizi, direttrici e impianti. La segmentazione del *network* tra più operatori rischia di ridurre significativamente questa flessibilità.

In un contesto frammentato, ciascuna impresa sarebbe chiamata a costruire le proprie riserve operative, i propri assetti organizzativi e i propri sistemi di copertura delle assenze e degli imprevisti. Ciò potrebbe tradursi in una minore efficienza complessiva del sistema, con aumento dei tempi improduttivi, maggiori difficoltà nella gestione delle emergenze operative e una ridotta capacità di utilizzare in modo ottimale il personale disponibile.

Il fenomeno potrebbe risultare ancora più evidente nel servizio *Intercity Notte*, caratterizzato da elevata complessità organizzativa e da una programmazione particolarmente articolata delle risorse umane.

È proprio sotto questo profilo che emerge uno dei temi meno discussi ma probabilmente più significativi: il ruolo del *management* ferroviario.

Una riduzione del perimetro industriale di un operatore non comporta necessariamente una riduzione delle responsabilità. Al contrario, la presenza di più soggetti lungo la medesima catena del valore potrebbe aumentare sensibilmente il carico di coordinamento e la complessità gestionale.

I dirigenti chiamati a governa-



re produzione, manutenzione, assistenza e sicurezza dovrebbero operare in un contesto caratterizzato da un numero crescente di interfacce tecniche, organizzative e contrattuali, con una conseguente maggiore esposizione ai rischi operativi e reputazionali.

La questione diventa ancora più delicata quando si affronta il tema della manutenzione.

Nel corso degli anni Trenitalia ha investito ingenti risorse nella realizzazione di impianti, officine, sistemi diagnostici e competenze specialistiche. L'eventuale presenza di più operatori all'interno degli stessi siti manutentivi potrebbe generare livelli di complessità significativamente superiori rispetto a quelli attuali.

Le officine ferroviarie sono ambienti nei quali convivono attività a elevatissima specializzazione tecnica che incidono direttamen-

te sulla sicurezza dell'esercizio. La contemporanea presenza di soggetti differenti richiederebbe procedure estremamente rigorose per la gestione delle interferenze tra lavorazioni, il coordinamento delle attività, la pianificazione degli accessi ai binari di manutenzione e la definizione delle responsabilità operative.

Particolarmente delicata sarebbe la fase di riconsegna del rotabile all'esercizio, durante la quale occorre garantire che ogni intervento sia stato correttamente eseguito, documentato e validato prima dell'immissione del treno in servizio commerciale.

In questo scenario assume una rilevanza fondamentale il ruolo del futuro Entity in charge of maintenance (Ecm), il soggetto responsabile del sistema di manutenzione del veicolo ferroviario.

Come noto agli esperti del set-

tore, l'Ecm non si limita a supervisionare l'esecuzione materiale degli interventi manutentivi, ma garantisce l'intera catena di sicurezza del rotabile attraverso la definizione delle politiche manutentive, il controllo dei cicli di manutenzione, la gestione della documentazione tecnica, la tracciabilità degli interventi e il monitoraggio delle prestazioni del veicolo durante tutto il suo ciclo di vita.

La presenza di più operatori, eventualmente integrati in officine condivise, renderebbe ancora più delicato l'esercizio di tali responsabilità, imponendo una rigorosa chiarezza nella definizione dei ruoli, dei compiti e quindi delle responsabilità.

L'obiettivo deve essere evitare qualsiasi zona grigia nella *governance* della sicurezza e della manutenzione, poiché in un settore come quello ferroviario, come purtroppo noto anche a seguito di diverse vicende giudiziarie, la certezza delle responsabilità rappresenta di per sé un elemento fundamenta-

le della sicurezza.

Un ulteriore elemento che merita attenzione riguarda la valorizzazione degli investimenti già sostenuti.

La creazione di nuovi operatori nel servizio universale non dovrebbe tradursi nel sottoutilizzo di impianti, officine, tecnologie e competenze costruiti negli anni grazie a rilevanti investimenti pubblici e aziendali. Analogamente, occorre evitare che la ricerca di efficienze di breve periodo favorisca fenomeni di esternalizzazione eccessiva nelle attività a più elevato contenuto tecnico, con il rischio di indebolire il patrimonio professionale interno e ridurre la capacità di governo dei processi industriali.

Per queste ragioni la discussione sul futuro degli *Intercity* non dovrebbe essere interpretata come una contrapposizione tra apertura del mercato e conservazione dell'esistente.

La vera sfida consiste nel costruire un modello equilibrato che sappia coniugare concorrenza e in-

teresse pubblico. Se si sceglierà la strada di una pluralità di lotti, sarà fondamentale introdurre meccanismi che assicurino un'equa distribuzione degli obblighi di servizio, robuste garanzie occupazionali, piena interoperabilità commerciale, rigorosi standard manutentivi e una chiara disciplina delle responsabilità legate alla sicurezza dell'esercizio e alla manutenzione del materiale rotabile.

La gara *Intercity* costituisce una scelta strategica destinata a influenzare per molti anni il modello industriale del trasporto ferroviario nazionale.

Il suo successo non sarà misurato esclusivamente dalla capacità di attrarre nuovi operatori, ma dalla capacità di garantire ai cittadini un servizio affidabile, sicuro, resiliente e sostenibile, preservando al tempo stesso quel patrimonio di competenze tecniche, professionali e manageriali che rappresenta uno degli asset più importanti del sistema ferroviario italiano.

Giancarlo Maiola



Management tra senso, etica e IA

I manager devono prendere decisioni.

Anche in ferrovia, struttura organizzativa complessa, vanno prese decisioni di continuo, spesso in gestione operativa per garantire la qualità del nostro servizio di trasporto, ma non solo. Non possiamo prenderci il lusso di decidere domani. Va deciso subito. I viaggiatori sono sui binari.

Altre decisioni riguardano poi le tipiche funzioni aziendali: gli investimenti, gli acquisti, le funzioni legali, le risorse umane, la manutenzione, eccetera. Anche qui nessun lusso: dobbiamo gestire al meglio visto che utilizziamo soldi pubblici. Quindi decisioni, a volte errori, ma decisioni umane prese con le migliori intenzioni.

Molto è stato investito negli ultimi anni per raccogliere dati, misurare risultati, prevedere scenari, immaginare esigenze o bisogni, analizzare informazioni di ogni natura e tipo. Ora poi si introduce l'Intelligenza artificiale (IA) che permette o promette di avere accesso a molte più informazioni e di metterle in fila più velocemente di qualsiasi essere umano e conseguentemente di produrre la decisione migliore in base a quei dati.

Decisioni rapide ed efficaci che caratterizzano oggi il management, come si diceva.

Qual è la migliore organizzazione aziendale? Chiedi a *Chat GPT*. Come scrivere una procedura di sicurezza? Chiedi a *Gemini*. E così via. Ma allora l'era del management si sta esaurendo? Possiamo sostituire le menti migliori del *management* con l'IA?

Le nostre decisioni devono essere efficaci, è vero, ma il management deve sempre interrogarsi sul senso di quello che fa, sul significato profondo delle sue decisioni,



sull'impatto che la sua decisione ha sulle persone in senso esteso. Ogni decisione è dunque spesso un tema anche etico, che tiene conto di dati, informazioni, ma anche di altri fattori non necessariamente raccogliabili in un database. Tiene conto delle implicazioni, dei diversi punti di vista, attraverso l'ascolto della fitta rete di relazioni ed esigenze che vanno anche oltre la società per cui si lavora.

Nessun algoritmo è in grado di stabilire se una decisione sia giusta. Si tratta infatti di valutare una profonda coerenza complessiva di un'organizzazione con il tessuto sociale più ampio attorno a sé.

Ogni scelta ha dunque conseguenze con mille sfaccettature che solo un essere umano può comprendere appieno, spesso inconsciamente per la propria caratteristica umana. Non saremo mai in

grado di inserire in un database tutte le informazioni necessarie all'IA per prendere una decisione umana. Certamente potrà supportarci, velocizzare il disegno complessivo di scenari e situazioni, ma non potrà sostituirsi a noi e prendere la decisione senza una supervisione umana.

Le decisioni vanno ben oltre gli indicatori economici perché legate a responsabilità sociali importanti, a sensibilità e senso etico che va oltre i numeri. Il processo decisionale si nutre spesso anche di ascolto, di partecipazione e di condivisione.

L'IA non ascolta il contesto complessivo; incamera dati e li mette in fila, come dicevo, con una velocità straordinaria, ma mai completa.

Che senso deve avere allora una decisione: deve essere equa, rispettosa del quadro umano complessivo che ci sta dietro. Certo voi



potreste dire che anche certi manager non rispettano di certo la cornice sociale in cui sono calati. E questo è senza dubbio vero. E anche l'errore è spesso dietro l'angolo a causa dell'incapacità di vedere tutto quello che serve a decidere. Ma non per questo dobbiamo cancella-

re completamente l'aspetto umano che deve invece essere alla base delle decisioni manageriali.

Dobbiamo invece investire ancora di più su questo fattore, mantenere il senso etico come metro finale di giudizio di ogni nostra decisione. Quindi efficaci per la nostra

azienda, ma sempre etici.

L'IA ci potrà senza dubbio aiutare a gestire situazioni complesse, ma solo noi esseri umani potremo capire se una cosa è efficace e allo stesso tempo giusta.

Se non capiamo questo siamo sulla strada sbagliata, perché solo così il management umano avrà ancora senso. Se vogliamo invece nutrire dei sistemi non umani di dati parziali e far prendere a loro le decisioni che riguardano l'umanità facciamo pure, ma così decretiamo la fine del management, perché esso sarà obsoleto e soprattutto vi chiedo solo una cortesia: fatemi scendere alla stazione precedente.

La nuova leadership deve essere una leadership dell'ascolto, della condivisione, dell'equità, coadiuvata magari dall'IA, ma non a essa sottomessa.

Ogni altra soluzione è un rischio di abdicazione di responsabilità e giustizia.

Non dimentichiamoci che noi viviamo per migliorare le condizioni degli esseri umani e non per farci sostituire da macchine perfette, ma senza più un senso e una responsabilità.

Roger Hopfinger



Il valore della persona oltre il mercato

Dalla Rerum Novarum alla Magnifica Humanitas: nell'epoca dell'intelligenza artificiale, il vero progresso continua a misurarsi dalla capacità di porre la persona, il lavoro e la pace al centro dello sviluppo umano

La pubblicazione della prima enciclica di Papa Leone XIV, *Magnifica Humanitas*, offre un'importante occasione di riflessione non soltanto per il mondo cattolico, ma per chiunque si interroghi sul futuro della società, del lavoro e della convivenza civile.

È la stessa domanda che attraversa, a distanza di oltre un secolo, sia la *Rerum Novarum* sia la *Magnifica Humanitas*: come governare il progresso senza sacrificare la dignità della persona.

LA PERSONA PRIMA DEL MERCATO

L'enciclica di Papa Leone XIV si colloca idealmente nel solco della *Rerum Novarum* di Leone XIII.

Se quest'ultima accompagnò la rivoluzione industriale richiamando il primato della persona rispetto al capitale e al profitto, la *Magnifica Humanitas* affronta la nuova rivoluzione del nostro tempo: quella digitale, dell'intelligenza artificiale e degli algoritmi.

Cambiano le tecnologie, ma resta immutata la domanda fondamentale: il progresso è al servizio dell'uomo oppure l'uomo rischia di diventare uno strumento del progresso?

La riflessione proposta dall'enciclica richiama un principio che precede ogni scelta politica, economica o tecnologica: la dignità della persona umana non deriva dal ruolo che essa occupa nella società, dalla sua produttività, dall'età, dalle condizioni di salute o dalle competenze che possiede. Essa appartiene alla persona in quanto tale e si pone anteriormente a qualsiasi configurazione storica, economica o scientifica della convivenza civile.

Nessuna esigenza di efficienza, nessun ottimismo progressista, nessuna promessa di sviluppo o di potenziamento tecnologico può quindi legittimarne la compressione o il sacrificio. Quando questo principio viene meno, il rischio è che sia l'organizzazione stessa della società a ridefinire il valore delle persone sulla base della loro utilità, aprendo la strada a nuove forme di esclusione e di emarginazione.

La *Rerum Novarum* nacque quando le macchine trasformavano le fabbriche e il lavoro manuale.

Oggi le nuove tecnologie non cambiano soltanto il modo di produrre, ma incidono sul modo di conoscere, comunicare, amministrare, assumere decisioni e persino valutare le persone. È proprio alla luce di questa nuova rivoluzione che la riflessione proposta dall'en-



ciclica richiama un principio che precede ogni scelta politica, economica o tecnologica.

È a partire da questo principio che l'enciclica propone una riflessione di straordinaria attualità.

Per questo Leone XIV riprende uno dei principi fondamentali della Dottrina sociale della Chiesa: il valore della persona precede ogni logica economica, produttiva o finanziaria. Il lavoro continua a essere uno degli strumenti fondamentali attraverso i quali l'uomo realizza sé stesso, contribuisce al bene comune e costruisce relazioni sociali; ma la dignità della persona non può mai coincidere con la sua capacità di produrre.

LA PERSONA AL CENTRO DELLA QUESTIONE SOCIALE

È a partire da questo principio che l'enciclica propone una riflessione di straordinaria attualità.

Le società contemporanee tendono sempre più frequentemente a misurare il valore delle persone attraverso indicatori di efficienza, produttività, competitività e rendimento economico. Chi contribuisce alla produzione di beni, servizi e valore economico viene percepito come una risorsa. Chi, per ragioni di età, malattia, disabilità, perdita del lavoro o altre condizioni di fragilità, non è più in grado di partecipare pienamente ai processi produttivi rischia invece di essere considerato solo come un costo.

Si tratta di un cambiamento culturale profondo.

Non riguarda soltanto il mondo del lavoro. Riguarda



il modo stesso con cui una società guarda alle persone.

Il rischio è che il criterio dell'utilità economica finisca, progressivamente, per prevalere sul riconoscimento della dignità intrinseca di ogni essere umano.

È proprio contro questa deriva che la *Magnifica Humanitas* richiama con forza il principio della solidarietà, della corresponsabilità e del bene comune. Una comunità autenticamente umana non si misura soltanto dalla propria capacità di creare ricchezza, ma dalla cura che sa riservare alle persone più vulnerabili e dalla capacità di non lasciare indietro nessuno.

Questa riflessione assume oggi un significato ancora più attuale alla luce dello sviluppo dell'intelligenza artificiale.

La *Magnifica Humanitas* non assume un atteggiamento di rifiuto nei confronti delle nuove tecnologie. Al contrario, ne riconosce le straordinarie potenzialità per la ricerca, la medicina, l'organizzazione del lavoro e la crescita della conoscenza. Tuttavia, Papa Leone XIV avverte che il vero problema non è la tecnologia in sé, ma il modo in cui essa viene progettata, governata e utilizzata.

DISARMARE

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Per questo l'enciclica formula un indirizzo destinato a lasciare il segno: occorre disarmare l'intelligenza artificiale.

Disarmarla significa sottrarla alla logica della competizione esasperata tra Stati, grandi potenze economiche e monopoli tecnologici; significa impedire che la superiorità tecnica diventi automaticamente uno strumento di dominio politico, economico o culturale, e, nei casi più estremi, anche militare, quando l'intelligenza artificiale viene impiegata per alimentare nuove forme di conflitto anziché favorire la cooperazione tra i popoli.

L'intelligenza artificiale deve rimanere uno strumento al servizio dell'uomo e non trasformarsi in un potere capace di incidere sulla vita delle persone, di determinarne le scelte.

L'enciclica richiama poi l'attenzione su un aspet-

to spesso ignorato. Dietro l'apparente immaterialità dell'intelligenza artificiale operano milioni di persone impegnate in attività invisibili: raccolta ed etichettatura dei dati, moderazione dei contenuti, addestramento dei modelli, estrazione delle materie prime indispensabili alla produzione delle nuove tecnologie.

Si tratta, osserva il Pontefice, di una nuova forma di "schiavitù" nascosta, che rischia di rendere invisibili proprio coloro che sostengono materialmente la rivoluzione digitale.

LE NUOVE FRAGILITÀ

DELLA SOCIETÀ TECNOLOGICA

Non meno significativa è la denuncia del nuovo colonialismo del XXI secolo: un volto inedito del potere. «Non domina solo i corpi, ma si appropria dei dati, trasformando le vite personali in informazioni sfruttabili. Interi territori, soprattutto quelli con minore rilevanza geopolitica e maggiore fragilità strutturale, vengono al presente attraversati da una nuova logica di estrazione: quella di flussi sanitari, profili epidemiologici, mappe genetiche e dati demografici. Sono queste le nuove "terre rare" del potere: informazioni vitali che, una volta correlate, possono essere usate per addestrare modelli predittivi, guidare strategie di investimento, anticipare le crisi e soprattutto selezionare chi e che cosa conta».

Da qui nasce la preoccupazione più profonda dell'enciclica.

Se l'efficienza, la produttività e la sostenibilità economica diventassero gli unici criteri affidati ai sistemi di intelligenza artificiale, le persone più fragili potrebbero progressivamente perdere visibilità sociale. Chi non è più in grado di partecipare pienamente ai processi produttivi, chi vive una condizione di malattia, di disabilità o di vulnerabilità potrebbe essere valutato prevalentemente in funzione dei costi che rappresenta e non della dignità che possiede.

È proprio contro questa deriva che la *Magnifica Humanitas* riafferma con forza il primato della persona.

Nessun algoritmo può sostituire la coscienza morale. Affidare, nei fatti, a un algoritmo il potere di selezio-

nare chi merita una prestazione, un'opportunità, una tutela o un diritto, senza che nessuno si assuma più la responsabilità della decisione, significa attribuire alla macchina il compito di ridefinire i confini delle possibilità umane.

Nessuna macchina può misurare il valore di una vita umana. Nessun progresso tecnologico può giustificare la riduzione dell'uomo a dato statistico, a parametro economico o a semplice fattore di efficienza.

L'economia, la tecnica e l'intelligenza artificiale rappresentano conquiste importanti dell'ingegno umano. Ma, come già insegnava la *Rerum Novarum* e come oggi ribadisce la *Magnifica Humanitas*, esse conservano la loro legittimità soltanto quando rimangono autenticamente al servizio della persona, del lavoro umano e della sua irriducibile dignità.

È probabilmente questa la più attuale eredità che collega idealmente la *Rerum Novarum* alla *Magnifica Humanitas*.

Entrambe ricordano che il progresso è autentico soltanto quando rimane profondamente umano.

Una società può diventare più ricca, più efficiente e più tecnologicamente avanzata.

Ma se, lungo questo cammino, smarrisce la capacità di riconoscere il valore di ogni persona, soprattutto quando essa attraversa la stagione della fragilità, rischia di perdere ciò che costituisce il fondamento stesso della propria civiltà.

Perché il valore della persona non coincide con ciò che produce.

E nessun algoritmo, nessun mercato e nessun indice economico potranno mai misurare ciò che rende ogni essere umano unico, irripetibile e degno di rispetto.

UNA RESPONSABILITÀ CHE APPARTIENE A TUTTI

La difesa della persona umana e dell'umanità ha come sfondo una difesa ancora più grande: quella della pace.

Nelle pagine conclusive della *Magnifica Humanitas*, Papa Leone XIV avverte che «(...) l'umanità sta scivolando nella cultura violenta della potenza, dove la pace non appare più come un compito da assumere, ma come un intervallo precario tra conflitti». E continuando insiste: «(...) la pace non può essere considerata una semplice tregua tra due conflitti, ma deve tornare a essere un progetto permanente fondato sulla dignità della persona, sulla giustizia, sulla solidarietà e sulla responsabilità condivisa».

Per questo richiama con forza la necessità di investire nel dialogo, nella diplomazia, nella mediazione e nella riconciliazione, rifiutando la cultura della forza e la

crescente normalizzazione della guerra. In questa prospettiva, un governo rigoroso e responsabile dell'intelligenza artificiale costituisce una condizione essenziale della pace.

Non può esservi autentica sicurezza se tecnologie capaci di orientare decisioni, comportamenti e rapporti di forza sono lasciate alla sola logica della competizione tecnologica o militare. L'intelligenza artificiale deve rimanere uno strumento al servizio della persona e della cooperazione tra i popoli, sempre sotto la responsabilità dell'uomo.

LA PACE COME PROGETTO DELL'UMANITÀ

Il Pontefice, tuttavia, non si limita a denunciare i rischi della violenza, della corsa agli armamenti o di un progresso tecnologico privo di riferimenti etici. Indica soprattutto una strada.

La risposta non è la rassegnazione, né la convinzione che i problemi del mondo siano troppo grandi perché il singolo possa incidere. Al contrario, ciascuno è chiamato a fare la propria parte: nel lavoro, nella ricerca, nell'informazione, nella politica, nella famiglia e nelle relazioni quotidiane.

LA CIVILTÀ DELL'AMORE

Lo sfondo su cui si sviluppa l'enciclica, ne abbiamo già fatto cenno, è la pace. Quando Leone XIV richiama la costruzione di una civiltà dell'amore (*La cultura della potenza e la civiltà dell'amore*, cap. V) si pone idealmente nella grande tradizione del pensiero cristiano inaugurata da Sant'Agostino con *La Città di Dio* (*De Civitate Dei*).¹ Nel XIX libro della sua imponente opera (22 libri), il Vescovo di Ippona proclama: «È così grande il bene della pace che, anche negli eventi posti nel divenire di questo mondo, abitualmente nulla si ode di più gradito, nulla si desidera di più attraente, infine nulla si consegue di più bello». (cfr. XIX, 11).

CONCLUSIONE

Si conclude così idealmente il percorso iniziato dalla *Rerum Novarum* oltre un secolo fa e ripreso oggi dalla *Magnifica Humanitas*. Oggi come allora il vero progresso non consiste soltanto nell'accrescere la potenza delle macchine, l'efficienza dei sistemi economici o le capacità dell'intelligenza artificiale, ma nel costruire una società che non lasci indietro nessuno e nella quale ogni persona continui a essere riconosciuta per ciò che è, prima ancora che per ciò che produce. È questa, ieri come oggi, la misura autentica del progresso umano.

Antonio Dentato

Per gentile concessione della rivista
Dirigenti Industria di Aldai-Federmanager

¹ «Sono un figlio di Sant'Agostino, agostiniano». Così Papa Leone XIV si presentò al mondo nel suo primo saluto dalla loggia centrale della Basilica di San Pietro, l'8 maggio 2025. Un richiamo alla tradizione spirituale e culturale agostiniana che costituisce anche una delle chiavi di lettura della sua prima enciclica, *Magnifica Humanitas*, nella quale la dignità della persona e la pace costituiscono i criteri guida per interpretare le sfide del nostro tempo.

Ricordi di Roberto Martinez

Quando viene a mancare una persona che in una comunità ha avuto un ruolo importante e significativo il suo ricordo è l'occasione per rammentare le ragioni dello stare insieme e riconfermare la comunanza di intenti.

Per questo motivo abbiamo voluto raccogliere in questo numero i ricordi legati a Roberto Martinez, recentemente scomparso, che è stato un membro attivo della nostra associazione sindacale, alla quale ha fornito un contributo sostanziale per diversi decenni.

Il mio ricordo di Roberto Martinez

Non ho conosciuto e frequentato Roberto Martinez per comunanza partitica o sindacale unitaria. Neanche ci accomunava una visione politica comune, devo dire.

Il mio rapporto con Roberto è, per me, la dimostrazione di come si possa essere amici, stimarsi, aiutarsi, impegnarsi insieme nei corpi sociali, volersi anche bene, al di là dei recinti, degli stagni in cui hai scelto di nuotare.

Conobbi Roberto nel 1979, in occasione della mia tesi di laurea in Economia dei trasporti che stavo preparando, a Napoli, con il professor Ennio Forte. Ero già dipendente delle Ferrovie come impiegato, a Milano.

La Direzione generale Coordinamento, organizzazione e programmazione del ministero dei Trasporti (direzione Poc) aveva prodotto il primo *Libro Bianco* sui trasporti in Italia, presupposto di quello che poi sarebbe diventato il primo Piano generale dei trasporti.

Il professore mi indirizzò a un certo dottor Roberto Martinez, funzionario nella Direzione Poc, con tanto di lettera di presentazione (Roberto era impegnato nelle suddette attività).

Il giovane dottor Martinez si mise a disposizione e mi diede tanto prezioso materiale.

Poco dopo la mia laurea fu indetto da Ferrovie un bando di concorso per funzionari: partecipai e mi andò bene. Fui assegnato al Compartimento di Trieste, nel locale Ufficio Ragioneria.

Fu lì che ritrovai Roberto. Lui rappresentava il ministero dei Trasporti nel Consiglio direttivo dell'ISTIEE di Trieste, un prestigioso istituto internazionale di studi e ricerca sui trasporti, che aveva sede nell'Università di Trieste.

L'Istituto, tra l'altro, organizzava ogni anno un importante corso di studi internazionale della durata di un paio di settimane, a cui partecipavano qualificati relatori italiani e stranieri. Anche i partecipanti al corso non erano solo italiani. Roberto mi consentì di partecipare a un paio di edizioni dei corsi.

Da allora i rapporti con Roberto non si sono più interrotti.

Iscritto io da subito al sindacato dei funzionari e dirigenti delle Ferrovie dello Stato, l'allora Sindifer, ed essendo lui già strutturato in esso, anche questo fu il 'galeotto' che contribuì a rendere più stretto il nostro rapporto.

Fu lui a designarmi nel Collegio sindacale del sindacato in occasione del decisivo Congresso di Jesi (dicembre 1985), quello che sancì un nuovo autonomo sindacato dei dirigenti conseguente alla riforma delle Ferrovie del maggio 1985.

Si sono succeduti da allora una quindicina di congressi del nostro sindacato, che tra l'altro nel tempo cambiò denominazione da Sindifer in Assidifer, a significare un nuovo sindacato della dirigenza ferroviaria, parte del mondo dei dirigenti industriali.

Con Roberto ci siamo sempre rimboccati le maniche e contribuito a dare con entusiasmo e spirito di servizio le gambe e la testa a questo nostro organismo di rappresentanza.

Organizzazione di congressi, di convegni, contributi al nostro organo di stampa, che con lui direttore divenne un autentico strumento di informazione, con uscite di 12 fino a 13-14 numeri l'anno. Tutto fatto in casa, con l'insostituibile lavoro tecnico-operativo di Luigi Aiello, che non ha mai fatto mancare neanche per un istante il suo decisivo apporto, senza badare a orari o festività.

Tra routine, episodi e aneddoti che si sono succeduti nel nostro ultraquarantennale rapporto, potrei scrivere un libro. Mi bastano, intanto, queste poche righe per ricordarlo e per darne testimonianza ai colleghi.

Per finire, non posso tacere che negli ultimi tempi le nostre visioni del nostro sindacato si erano alquanto divaricate, ma questo nulla toglie alla profonda frequentazione e amicizia di una vita.

Francesco Del Vecchio

Ricordo dell'amico Roberto Martinez

Con la scomparsa di Roberto Martinez perdo un amico vero, con il quale ho condiviso una parte importante della mia vita e del mio impegno sindacale.

Per decenni abbiamo lavorato fianco a fianco in Assidifer, uniti da una profonda stima reciproca e dalla convinzione che il sindacato dovesse essere al servizio delle persone, dei loro diritti e della loro dignità.

Insieme abbiamo affrontato le problematiche della previdenza, elaborato documenti e scritto numerosi articoli per la rivista di Assidifer *Ferrovia&Servizi*, di cui Roberto è stato per molti anni autorevole direttore. Mi coinvolgeva costantemente negli approfondimenti previdenziali, convinto che una corretta informazione fosse uno strumento fondamentale per la tutela dei dirigenti e dei pensionati.

Condividevamo gli stessi valori di correttezza e responsabilità. Ogni documento nasceva dal confronto e dalla comune volontà di offrire risposte concrete ai colleghi in servizio e ai pensionati.

Roberto ha dedicato gran parte della sua vita ad Assidifer e a Federmanager, ricoprendo importanti incarichi. Da presidente del Comitato pensionati ha difeso con passione i diritti dei pensionati e i valori professionali dei dirigenti ferroviari, offrendo fino all'ultimo il proprio contributo all'organizzazione.

Accanto al dirigente vi era l'uomo: ha sempre saputo trovare il giusto equilibrio tra il servizio agli altri e la dedizione alla famiglia, alla quale era profondamente legato.

Uomo di cultura, docente universitario, scrittore e organizzatore, ha sempre ispirato la sua attività ai valori della convivenza civile, della democrazia, del dialogo e del rispetto delle istituzioni.

Di Roberto conserverò il ricordo dell'amico leale e generoso con il quale ho condiviso tanti anni di lavoro e di autentica amicizia. Il suo esempio di equilibrio, competenza e dedizione resterà un patrimonio prezioso per tutti noi.

Caro Roberto, ti sarò sempre grato per il cammino percorso insieme. Il tuo ricordo continuerà a vivere nell'opera che hai lasciato al servizio del nostro sindacato, dei dirigenti ferroviari e dei pensionati.

Antonio Dentato

Caro Roberto ...

Caro Roberto, riflettendo sulla nostra amicizia e sul nostro sodalizio sindacale, ora che tu non ci sei più, ho provato quasi un rimorso per non avere raccontato a nessuno la nostra storia, che è anche un po' la storia del nostro sindacato. Anche per questo spero che i colleghi in servizio, nuovi iscritti, provino almeno curiosità per queste note, non disponendo, essi, di grandi informazioni sulla storia e sulla vita di Assidifer.

Ci siamo conosciuti ben 43 anni fa al Congresso dell'allora Sindifer nel giugno 1983, a Rimini Torre Pedrera: tu sindacalista esperto, io neofita rappresentante della sezione Sindifer del Servizio Impianti Elettrici. Iniziò così il nostro comune cammino, amicale e sindacale, non privo, peraltro, di momenti an-

che fortemente dialettici.

Congresso di Tarquinia, nel 1988. Entriamo entrambi nella Segreteria generale. Segretario generale lo scomparso Cirino Carroccio vincitore del *match* col sottoscritto, spinto da te e altri colleghi a competere per la Segreteria.

Sottolineo a questo punto che devo tutto il mio percorso sindacale alle tue esortazioni di non mollare mai e tenere sempre duro. Grazie Roberto.

Marzo 1992: Roma, vivacissimo Consiglio nazionale di Assidifer (nuova denominazione del sindacato approvata nel Congresso di Saint Vincent, dicembre 1991). Secondo *match* fra me e Cirino dopo quello di Tarquinia, vinco io, vengo eletto Segretario generale Assidifer.

Gli anni '90 col nostro lavoro e quello degli ottimi colleghi del-

le varie segreterie succedutesi nel tempo, fra opposizioni interne ed esterne nonché grandi perplessità e dubbi vari, Assidifer raggiunge l'obiettivo della novazione contrat-



Segreteria Assidifer anno 1998: da sinistra, Agostino Chisari, Roberto Martinez, Sergio Graziosi, Nicola Tosto e Sergio Castellani



Congresso nazionale Assidifer, Chianciano, aprile 1997: da sinistra Sergio Graziosi, Roberto Martinez e Giancarlo Cimoli, Amministratore delegato Fs

tuale nel 1998. Fu un grande successo di squadra.

Allego la foto di quella squadra, vale a dire della segreteria Assidifer che, con l'allora Fndai, ora Feder-

manger, firmò lo storico accordo.

Da sinistra, Agostino Chisari scomparso col Covid, Roberto Martinez, il sottoscritto, Nicola Tosto e Sergio Castellani.

Allego anche la foto che ci vede insieme all'Amministratore delegato Giancarlo Cimoli che partecipò all'apertura dei lavori del Congresso nazionale di Assidifer a Chianciano, aprile 1997. Da quel Congresso furono sviluppati gli ottimi rapporti fra Assidifer e il vertice aziendale che contribuirono al raggiungimento della novazione contrattuale

Dopo la novazione, segretario generale l'amico Nicola Tosto, sei stato il regista assoluto di convegni di alto livello, nella linea politico-strategica di contribuire culturalmente allo sviluppo della dirigenza industriale, ricordo brevemente i convegni di Palermo e Venezia (2001),

Roma (2002), Bologna (2003) e la tavola rotonda di Roma (2004).

Basta ora di parlare del sindacato. Torno a te.

Congresso di Anzio, 2023. Ti sentisti male sul campo e non potesti partecipare al Congresso. Da allora, caro amico mio, inizia la tua sofferenza fino alla tua scomparsa. Ultimo intervento appassionato, da remoto, al congresso di Rimini del marzo di quest'anno. Tre anni di sofferenze, cristianamente sopportate, che ti hanno visto però sempre attivo nella vita sindacale e no.

Ci siamo incontrati spesso a casa tua, con altri cari amici, con la tua squisita ospitalità. Abbiamo discusso di tutto, non solo di sindacato ma anche di politica, dello spettro della guerra che ci circonda, della vita e il suo mistero, della religione. Tu a volte sembravi pronto a riprenderti, altre volte no: terribile altalena! La tua immagine da remoto nei Consigli nazionali, mostrandoti chiaramente sofferente fisicamente ne è stata pubblica testimonianza.

Alla fine non hai retto più e ci hai lasciato.

Sergio Graziosi

Quel signore dagli occhi chiari

Un'eredità di libertà e coerenza: due generazioni a confronto in ricordo di Roberto Martinez

Ciao Roberto, sono Claudio, sono passati pochi giorni e già ti vengo a cercare: ti chiamo, ti messaggio ma non mi rispondi. Forse domani verrò sotto casa e proverò a citofonare ...

Eppure ti sento ancora vicino, con le nostre chiacchierate su tutto: un confronto sempre vivo sulla vita, gli acciacchi dell'età, la famiglia, i nostri amati figli, la politica, la cucina e il cibo e poi la nostra vecchia azienda, sindacato dirigenti compreso.

Siamo stati colleghi, amici, quasi fratelli per tanti

anni, più di cinquanta. Abbiamo iniziato in azienda, poi al ministero, nell'Ente e infine nel Gruppo Fs.

Usciti, la docenza e i corsi per manager all'Università di Trieste per insegnare Trasporti e logistica. Poi una vita nel sindacato dirigenti Fs, prima Sindifer poi Assidifer, dove tu, sicuramente tanto più di me, hai lasciato un'impronta indelebile. Hai contribuito con tanti altri amici e colleghi a farlo nascere e crescere.

Le tue doti di mediazione, di garbo, di intelligenza non saranno facilmente sostituibili!

Sì perché eri e sei intelligenza pura.

Quanto era bello lavorare con te! Lo ripetevamo spesso: abbiamo trovato la formula per lavorare, divertendoci! Tante fasi di lavoro, assieme, tante avventure nuove, tante sfide abbiamo affrontato.

Fino all'ultimo hai seguito a lavorare per Assidifer, rivestendo cariche di responsabilità e prestigio. Alcuni, pochi giorni prima di lasciarci, ti hanno provocato qualche amarezza ma tu con la solita eleganza non hai perso mai le staffe.

Chi aspira a succederti nell'associazione avrà un compito arduo: non eri e non sei facilmente fungibile.

Ultima cosa, sapevi scrivere benissimo, dote non da poco. Già, come me eri figlio di maestra elementare, quando quella professione veniva svolta con rigore. Le insegnanti di allora a scuola, figurarsi in famiglia con i propri figli, sapevano dare un'impronta indelebile di cultura e di stile. Che altro dirti? Mi manchi tanto, come a tanti. Siamo tutti un po' più soli. Ciao, Claudio».

E neppure per Francesca Rango il ricordo di Roberto Martinez, suo mentore, si spegne con la sua scomparsa «si trasforma piuttosto in un'energia collettiva che continuerà a guidare il nostro percorso.

La sua assenza lascia storditi di fronte al tonfo di un silenzio assordante, un silenzio al quale, assieme a lui, non eravamo affatto abituati.

Roberto era un uomo d'altri tempi, distinto e gentile, con uno sguardo caro che sapeva trasmettere profonda umanità. Anni e anni di conversazioni quotidiane senza orari, di insegnamenti preziosi e di un confronto sempre

sofisticato e stimolante. Il suo era un affetto elegante e profondo, fatto anche di momenti di convivialità spontanea, di piatti accurati, di ricette e segreti sussurrati che andavano ben oltre l'aspetto gastronomico.

In lui convivevano una grande sobrietà e una fortissima carica ideale: un desiderio viscerale di giustizia, lealtà e coerenza, mantenuto saldo anche di fronte ai tradimenti o ai tentativi di delegittimazione da parte di chi ha cercato di ostacolarne l'operato.

Davanti alla sua scomparsa, di fronte a un uomo da sempre libero e che per la libertà altrui si è speso con tenacia per tutta la vita, il dolore iniziale nutre una consapevolezza diversa: quella che sembra una fine straziante è in realtà l'inizio di una responsabilità condivisa.

Con Roberto avevamo assunto un impegno preciso, confermato nel tempo con i fatti, nel quale oggi crediamo con convinzione in molti.

Roberto resta in noi e per noi. Il modo migliore per rendergli omaggio sarà dare continuità e sostanza a quei valori che ci ha insegnato a difendere e a testimoniare con coraggio e competenza ogni giorno. E in particolare per continuare a rappresentare in Assidifer la sezione nazionale dirigenti di Gruppo in pensione, ad oggi tragicamente vacante.

In attesa dell'indizione elettorale, si auspica fin da subito che si converga su un collega che sappia proseguire sulla scia etica e professionale del nostro Roberto».

Claudio Vecchietti
Francesca Rango

Gli autori ringraziano i figli di Roberto Martinez, Paola e Mauro, ai quali va il più profondo abbraccio, per aver condiviso il contenuto dell'articolo

Martinez scrittore

Accanto a un impegno ultradecennale nel mondo del lavoro - come dirigente d'azienda, docente universitario e figura attiva in Federmanager e Assidifer-Federmanager - Roberto Martinez ha coltivato con passione la scrittura.

Ha firmato migliaia di articoli, soprattutto su temi ferroviari, dei trasporti e socio-pensionistici, oltre a due trattati di mediazione umanistica, scritti con altri autori.

Martinez ha, inoltre, pubblicato quattro libri di favole e racconti fantastici: Favole vere (2005), Favole, sogni e storie di altri tempi (2013), Tra sogni, favole e realtà (2019) e Fantasie e storie vissute (2020).

Un percorso editoriale che riflette la sua creatività eclettica e la sua profonda umanità.



Previdenza

La riforma cambia il rapporto tra lavoratori e pensione integrativa

Previdenza complementare dal silenzio-assenso all'adesione automatica

Di fronte all'invecchiamento della popolazione, alla crescita della quota contributiva delle pensioni e alla necessità di rafforzare l'adeguatezza dei redditi futuri, il legislatore interviene nuovamente sulla previdenza complementare.

Dall'1 luglio 2026 è entrato in vigore un nuovo meccanismo di adesione automatica definito dal legislatore nell'ambito della Legge di bilancio per l'anno 2026.

Dal 2007 il sistema italiano ha lasciato ai lavoratori la facoltà di scegliere se destinare il proprio Trattamento di fine rapporto (Tfr) alla previdenza complementare oppure mantenerlo nel regime ordinario mediante il meccanismo del cosiddetto silenzio-assenso: in assenza di una scelta esplicita entro sei mesi dall'assunzione, il Tfr veniva automaticamente conferito a una forma pensionistica complementare.

Questo aveva già rappresentato un primo tentativo di favorire l'adesione ai fondi pensione e ora la riforma introdotta dalla Legge di bilancio 2026 compie però un passo ulteriore stabilendo l'adesione alla previdenza complementare nella soluzione ordinaria per i nuovi assunti del settore privato.

Infatti, come evidenziato nelle FAQ del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, il nuovo impianto normativo determina il passaggio da un sistema in cui l'adesione era una possibilità a un sistema in cui l'adesione diventa la regola e la rinuncia l'eccezione.

Le nuove disposizioni si applicano ai lavoratori dipendenti del settore privato assunti a partire dall'1 luglio 2026. La normativa distingue inoltre due categorie di lavoratori:

- quelli di prima assunzione;
- coloro che hanno già avuto precedenti rapporti di lavoro nel settore privato.

Per entrambe le categorie il legislatore introduce regole specifiche, con particolare attenzione alla presenza o meno di precedenti adesioni a forme di previdenza complementare alimentate dal Tfr.

Tuttavia, l'innovazione che determina un cambio di passo è rappresentata dal nuovo meccanismo di adesione automatica.

Nel precedente sistema, in assenza di scelta del lavoratore, veniva normalmente conferito soltanto il Tfr maturando. Con il nuovo modello, invece, l'adesione automatica comporta il versamento della cosiddetta contribuzione piena: oltre al Tfr, confluiscono nel fondo pensione anche il contributo datoriale e quello del lavoratore previsti dagli accordi collettivi applicabili.

Si tratta di un cambiamento significativo, perché aumenta fin dall'inizio il flusso contributivo verso la previdenza complementare e consente una più rapida accumulazione del capitale pensionistico. In questo modo il legislatore punta ad accrescere la copertura previdenziale integrativa e a rafforzare l'adeguatezza delle prestazioni future.

È prevista una tutela per i lavoratori con redditi più bassi: qualora la retribuzione annua lorda sia inferiore all'importo dell'assegno sociale, il lavoratore può scegliere di non versare la contribuzione a proprio carico, mantenendo però il conferimento del Tfr e della quota datoriale.

Anche le tempistiche per esercitare il proprio diritto a non aderire alla previdenza complementare cambiano radicalmente. Il lavoratore dispone ora di 60 giorni dall'assunzione per esprimere una scelta





diversa rispetto all'adesione automatica. Nel precedente meccanismo di silenzio-assenso il termine era pari a sei mesi.

L'adesione decorre dalla data di assunzione e, trascorso il periodo di 60 giorni senza una manifestazione di volontà contraria, il datore di lavoro procede ai versamenti recuperando Tfr e contributi maturati fin dall'inizio del rapporto di lavoro.

Un'altra novità riguarda la gestione finanziaria delle risorse. Il sistema abbandona il tradizionale comparto garantito quale destinazione automatica e prevede l'utilizzo di linee di investimento coerenti con il profilo e l'età dell'aderente, secondo criteri che saranno definiti dalla Commissione di vigilanza sui fondi pensione (Covip) e con la finalità di massimizzare il valore della futura pensione integrativa (alcuni Fondi di previdenza complementare hanno definito specifici piani di investimento sulla base delle indicazioni Covip).

La riforma attribuisce ai datori di lavoro nuove responsabilità informative. Infatti, fin dal momento dell'assunzione, le aziende devono fornire al lavoratore informazioni dettagliate sugli accordi collettivi applicabi-

li, sul funzionamento dell'adesione automatica, sul fondo pensione destinatario e sulle diverse opzioni disponibili e come sempre devono acquisire specifiche dichiarazioni nei casi di lavoratori già occupati in precedenza presso altri datori di lavoro. Su tale ultimo aspetto, per la gestione dei lavoratori non di prima assunzione, il datore di lavoro deve verificare l'esistenza di eventuali posizioni previdenziali già alimentate dal Tfr e applicare regole differenti a seconda della scelta già effettuata dal lavoratore.

Sebbene quindi il legislatore dopo tanti anni e pensioni sempre più basse determinate dall'approssimarsi di pensioni totalmente calcolate nel sistema contributivo, abbia deciso di mettere mano alla previdenza complementare, tuttavia il quadro normativo non può ancora considerarsi completato. Le stesse FAQ ministeriali evidenziano come diversi aspetti applicativi richiedano ancora chiarimenti interpretativi, segnale del fatto che la fase di implementazione della riforma è tuttora in corso.

La riforma della previdenza complementare si inserisce quin-

di in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni demografiche, economiche e previdenziali. L'aumento della speranza di vita, la progressiva estensione del sistema contributivo e le prospettive di una minore generosità delle pensioni pubbliche rendono sempre più rilevante il ruolo della previdenza integrativa come secondo pilastro del welfare pensionistico. In tale prospettiva, l'adesione automatica rappresenta uno strumento volto a favorire la diffusione della cultura previdenziale e ad ampliare la platea degli aderenti ai fondi pensione.

Resta da verificare se il nuovo meccanismo riuscirà effettivamente a incrementare in modo significativo la partecipazione dei lavoratori alla previdenza complementare. Molto dipenderà dalla qualità dell'informazione fornita ai neoassunti, dalla capacità dei fondi pensione di offrire soluzioni efficienti e dalla fiducia che lavoratori e imprese riporranno in un sistema destinato a diventare un elemento sempre più centrale nella costruzione della sicurezza economica della fase post-lavorativa.

Daniela Zini

Lettura

Nella storia delle famiglie Piantedosi e D'Antonio investigata da Claudio D'Antonio

La ricerca delle proprie radici

Il collega Claudio D'Antonio ha recentemente dato alle stampe il frutto di un suo pluriennale lavoro di ricerca.

Ciò che ha realizzato è il risultato di un certosino lavoro che è durato molti anni, a partire dal lontano 1991. Oggetto del suo interesse, il passato, come lui scrive nella prefazione.

Non un passato qualsiasi, generico, storico, di luoghi, fatti e umanità. Ma il suo passato: chi era, da dove proveniva, chi erano suoi predecessori costituenti le rispettive famiglie.

Interesse naturale e legittimo: noi siamo presenti oggi qui, ma non siamo soggetti isolati dal tempo. Siamo un anello di una catena, siamo il presente e il passato, siamo i consegnatari di un testimone che si perpetua attraverso i geni e il Dna e inconsciamente ci sentiamo non una monade, ma l'ultimo (non definitivo) elemento di un continuum vivente.

Claudio non è sfuggito a questa logica. In maniera conscia o inconscia anche lui è stato risucchiato da questa spirale, una bellissima spirale però. Ne è uscito con un risultato di conoscenza, che ha appagato lui e ha fornito al lettore la possibilità conoscere un mondo.

Claudio D'Antonio ha come per magia materializzato al presente un mondo scomparso, nelle sue molteplici manifestazioni: «come vivevano, dove vivevano, quali case abitavano, in quanti, come si chiamavano, a che età sposavano, quanti bambini nascevano, quanti ne morivano, a che età lasciavano questo mondo ed altro ancora».

Ha fatto questa ricerca rispettivamente per i due filoni ancestrali da cui lui discende, quello materno e quello paterno.

La prima parte della investigazione, dedicata alla ricerca degli avi

per parte di madre - come si dice - l'ha completata nel 2023 e l'ha pubblicata con il titolo *Le famiglie Piantedosi a Pietrastornina* (secoli XVIII-XIX). La seconda parte, quella dedicata agli avi paterni, l'ha completata nel 2024 e l'ha pubblicata con il titolo *La famiglia D'Antonio a Furmo di Pietrastornina* nei secoli XVIII e XIX - Racconti orali e verifiche d'archivio.

Dai titoli si arguisce che il fulcro della ricerca è la provincia campana, più precisamente l'Avellinese.

Claudio, nato e vissuto sempre a Napoli, la "capitale", ma frequentante i luoghi di origine della famiglia



fin da piccolo nei periodi estivi, durante le vacanze, e quindi aventi un valore affettivo per lui anche per questo, a maggior ragione ha desiderato indagare nelle profondità del passato alla ricerca di qualcosa di più della semplice ricostruzione dell'albero genealogico. Qualcosa di più in quanto, specie per parte di madre, aveva constatato che la casata Piantedosi ancora nel presente godeva di stima e notorietà in quei luoghi. Ha così scoperto che la famiglia nel tempo si era articolata in più rami, uno dei quali in particolare si era distinto per spirito di iniziativa economica, conseguendo negli anni benessere e agiatezza.

Scorrendo i due volumi si ha subito la consapevolezza dell'enorme lavoro svolto da D'Antonio.



Lavoro complesso, ma che Claudio, da ingegnere, ha saputo svolgere in maniera scientifica, analitica, con metodo. Si è spinto nelle profondità del passato sempre più buio e nebbioso fino al 1695, da dove è risalito fino ai tempi più recenti. Alla fine, ne è venuto fuori un

risultato razionale, il meglio che si potesse raggiungere scavando nel passato attraverso i documenti storici non sempre completi e precisi o addirittura mancanti.

Chi non è di quei luoghi, chi non conosce o non ha interesse a conoscere i dettagli genealogici riportati nei due libri, troverà in essi tanta tenera poesia. La troverà leggendo i passaggi testuali dei numerosi testamenti e rogiti riportati, nonché i racconti di vicende che hanno visti protagonisti i suoi avi. Questa categoria di lettori, se è interessata alla vita dei nostri avi, alle loro tradizioni, costumi, a un'antropologia del nostro Mezzogiorno pre e post unitario, vi troverà vivide descrizioni di essi attraverso casi reali. Vedrà come ci si premuniva in un mondo in cui ancora non esisteva assistenza e previdenza pubblica e non c'erano certo badanti e case di riposo: era in seno alla famiglia che si dovevano affrontare gli aspetti dell'assistenza e della sua remunerazione.

In definitiva quest'opera, attraverso il complesso rapporto tra la storia familiare dei Piantedosi e dei D'Antonio, e la più generale storia sociale, nonché le vicende umane di persone, uomini e donne, è determinante nel contribuire a ricomporre il mosaico della storia di Pietrastornina.

Francesco Del Vecchio



COS'È ASSIDIFER-FEDERMANAGER?

È l'Associazione sindacale dei dirigenti e delle figure manageriali del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane.

Tutela gli interessi dei dirigenti del Gruppo FS Italiane.

Ha con l'Azienda un dialogo franco e costante nel rispetto dei relativi ruoli.

Aderisce alla Federazione delle Associazioni nazionali dei dirigenti di aziende industriali e dei servizi (Federmanager), che a sua volta aderisce a Cida, la Confederazione che in Italia rappresenta dirigenti, quadri e alte professionalità del settore pubblico e privato.

Rappresenta i dirigenti in servizio, le figure manageriali di Gruppo e i dirigenti in pensione presso la controparte datoriale.

È stata istituita nel 1946 come Sindacato dei funzionari delle FS.

Ha assunto l'attuale denominazione nel 1991 al Congresso nazionale di Saint Vincent.

PERCHÉ ISCRIVERSI AD ASSIDIFER-FEDERMANAGER?

Per contribuire attivamente alla rappresentanza dei dirigenti del Gruppo FS Italiane «valorizzandone lo *status* e tutelandone gli interessi» (articolo 2 dello Statuto).

Per condividere un'esperienza associativa nell'ambito della famiglia professionale dei dirigenti del Gruppo FS Italiane.

Per contribuire, con Federmanager e Cida, a difendere e migliorare il contratto di categoria e le tutele previdenziali e assicurative della categoria.

COME ISCRIVERSI AD ASSIDIFER-FEDERMANAGER?

Sottoscrivendo il modulo di adesione scaricabile dal sito web assidifer.it alla pagina assidifer.it/privata/nuove_iscrizioni e inviandolo a: segreteria.technica@assidifer.it

COLLEGAMENTI

Periodico Assidifer-Federmanager
(già Ferrovie&Servizi – Sistema Ferrovie)
Registrazione al Tribunale di Roma
n. 156 dell'8/4/1993
Anno 35, n. 3/2026
e-mail: giornale@assidifer.it

Direzione editoriale
Paola Fini

Direttore responsabile
Stefano Biserni

Coordinamento redazionale
Carmine Amodeo, Francesco Del Vecchio,
Giovanni Gualario, Roger Hopfinger

Hanno collaborato
Alberto Belloni, Antonio Dentato, Sergio Graziosi,
Giancarlo Maiola, Francesca Rango,
Claudio Vecchietti e Daniela Zini

Editore
Assidifer-Federmanager
Direzione, amministrazione e redazione
Via Ravenna, 14 - 00161 Roma
Tel. e fax 06 44233496
e-mail: segreteria.technica@assidifer.it
web: assidifer.it

Stampa e progetto grafico
Iger & Partners
Via Cardinal Agliardi 16
00165 - Roma

Lettere e articoli impegnano
solo la responsabilità degli autori



Stampata su carta ecosostenibile

Chiuso in redazione il 14/9/2026