

Shipping Italy

Il quotidiano online del trasporto marittimo

“Viareggio, Moretti e il nuovo rischio invisibile dei manager”

Nicola Capuzzo · Saturday, June 27th, 2026

*Contributo a cura di Guido Raso **

** a.d. Samer Seaports & Terminals*

La recente [sentenza definitiva della Cassazione sulla strage di Viareggio](#), chiude formalmente una delle pagine più drammatiche della nostra storia industriale con la condanna a cinque anni (con il chiaro obiettivo da parte della magistratura di incarcerazione) per l'ex amministratore delegato delle Ferrovie dello Stato, Mauro Moretti.

Di fronte a una tragedia del genere, in cui 32 persone hanno perso la vita, la riflessione deve partire da un punto fermo e non negoziabile: la tutela della vita umana e la sicurezza sono doveri assoluti di ogni sistema industriale. La domanda di giustizia che attraversa l'opinione pubblica in casi simili è enorme, legittima e profondamente emotiva. Tuttavia, se sul piano giudiziario e umano la vicenda trova una sua conclusione, su quello manageriale apre un capitolo del tutto nuovo che ridefinisce radicalmente il concetto stesso di rischio e governance.

Il vero cambio di paradigma non risiede tanto nella condanna in sé, quanto nell'estensione sistemica della responsabilità del vertice a rischi complessi, diffusi e indiretti. Oggi a un manager non si chiede più soltanto di rispondere di ciò che decide o firma in prima persona, ma di farsi carico di tutto ciò che accade all'interno di un ecosistema articolato, distribuito e spesso internazionale, anche quando il nesso causale è mediato da molteplici livelli operativi.

Questa evoluzione introduce un'incertezza strutturale profonda. Quando la catena decisionale si allunga, gli attori si moltiplicano e gli eventi – pur rari – hanno una portata catastrofica, diventa quasi impossibile per chi guida un'azienda tracciare il confine reale della propria responsabilità.

Lo slittamento che ne consegue è silenzioso ma radicale. Se il rischio penale diventa elevato, poco prevedibile e legato a fattori indiretti, il baricentro dell'azione manageriale inevitabilmente cambia. Obiettivi tradizionali come la **crescita**, l'**efficienza** e l'**innovazione** cedono progressivamente il passo a **logiche di protezione personale e tracciabilità documentale**. È la nascita di quello che potremmo definire “**defensive management**“: un approccio in cui le decisioni non vengono prese per ottimizzare il risultato industriale, ma per rendere il processo formalmente inattaccabile ex-

post, blindando ogni passaggio e azzerando le aree grigie per tutelare l'incolumità individuale del decisore.

Questo fenomeno si amplifica enormemente nei contesti caratterizzati da una forte complessità sistemica, come quello portuale. Un porto è, per definizione, un nodo di responsabilità sovrapposte e attori internazionali. Pensiamo a una dinamica standard: una nave battente bandiera estera, gestita da un armatore internazionale, con un carico proveniente da più giurisdizioni, movimentata da operatori locali e soggetta a controlli multilivello. In una rete così fluida, il rischio è globale, ma la responsabilità rischia di essere localizzata. Il manager portuale si trova a rispondere di processi che non controlla integralmente, di merci che non produce e di asset che non possiede, scontando una tensione strutturale evidente: il perimetro del rischio cresce molto più rapidamente del perimetro del controllo effettivo.

Il messaggio implicito che emerge da questa tendenza è che al management sia richiesta una sorta di onniscienza organizzativa. Ma nei sistemi complessi non tutte le variabili sono modellizzabili o controllabili. Pretendere una prevenzione totale significa spostare il criterio della valutazione giuridica dalla "ragionevolezza" all'utopia dell'infallibilità. Le conseguenze di questa distorsione sono l'ipertrofia dei controlli, il rallentamento dei processi, l'aumento dei costi e, soprattutto, lo snaturamento del ruolo del manager, che si trasforma da decisore e innovatore a mero presidio difensivo del rischio penale.

Se vogliamo mantenere efficienti e competitivi i nostri settori industriali, dobbiamo avere il coraggio di discutere di un'asimmetria di fondo. Al management viene chiesto di prevedere ogni scenario e rispondere di dinamiche indirette; tuttavia, chi definisce ex-post cosa fosse prevedibile non risponde con lo stesso grado di responsabilità per gli effetti sistemici, l'irrigidimento decisionale e l'incertezza che le proprie interpretazioni generano sul tessuto economico.

La vicenda Moretti non è solo la chiusura di un caso di cronaca del passato, ma uno specchio del futuro della governance nei settori complessi. Trovare un equilibrio fragile ma necessario tra la massima tutela della sicurezza e la sostenibilità reale della responsabilità manageriale è la vera sfida che attende la classe dirigente e il sistema Paese.

ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER QUOTIDIANA GRATUITA DI SHIPPING ITALY

**SHIPPING ITALY E' ANCHE SU WHATSAPP: BASTA CLICCARE QUI PER
ISCRIVERSI AL CANALE ED ESSERE SEMPRE AGGIORNATI**

This entry was posted on Saturday, June 27th, 2026 at 10:00 am and is filed under [Interviste](#)
You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. Both comments and pings are currently closed.