

“L’IMPEGNO DI TRACCIARE IL FUTURO”

Intervista a **GIAN LUCA OREFICE**, Chief people, culture & transformation officer di Ferrovie dello Stato Italiane

Di Francesco Limone*

[P] **ER LA RUBRICA** The Human Factor, in collaborazione con Digit’Ed, intervistiamo Gian Luca Orefice, responsabile del personale, della cultura e della trasformazione di una delle imprese con maggiore storia nel nostro Paese. Una conversazione ponte fra l’orgoglio della propria storia e la responsabilità di tracciare il futuro.

Lei è alla direzione del personale di una delle imprese con maggiore storia in Italia. Oggi le organizzazioni sono attraversate dai grandi cambiamenti legati allo sviluppo dell’intelligenza artificiale. Come state affrontando questo ‘nuovo presente’?

In Ferrovie dello Stato Italiane, l’intelligenza artificiale (AI) e l’approccio data-driven non sono solo parole d’ordine, ma pilastri fondamentali della nostra strategia di trasformazione. Stiamo investendo in modo significativo per diventare una vera data-driven company, sia per migliorare l’efficienza operativa dei nostri servizi - come l’utilizzo dell’AI per il rilevamento di anomalie nelle infrastrutture o per il coordinamento

automatico dei treni - sia per rivoluzionare la gestione delle nostre risorse umane. Il nostro Piano Industriale 2025-2029 prevede oltre due miliardi di euro di investimenti digitali in dieci anni, e una parte consistente di questi fondi è dedicata a potenziare le capacità analitiche e predittive anche in ambito Hr. Utilizziamo i dati per analizzare le tendenze del personale, prevedere le esigenze di competenze future e personalizzare i percorsi di sviluppo così come il miglioramento dei processi di recruiting. L’AI ci supporta nella formazione personalizzata e proattiva: mappare gap competenze e prevedere quali skill saranno cruciali per il futuro, suggerendo programmi di sviluppo tailor-made che massimizzano il potenziale di ciascun dipendente. Non ultimo, l’analisi dei dati ci aiuta a ottimizzare la pianificazione dei turni per il personale operativo e a identificare segnali precoci di stress, consentendoci di intervenire proatti-

vamente con programmi di supporto e counselling. Siamo promotori, inoltre, di progetti con il Garante per la protezione dei dati personali per contrastare i bias di genere nel trattamento dei dati, garantendo un approccio etico all’AI.

In questo nuovo mondo organizzativo con una forza lavoro ibrida, qual è lo spazio delle persone e come evolve il ruolo ‘Hr’?

La nostra visione di cultura aziendale è saldamente radicata nel concetto di benessere delle persone. Come ribadito anche dal nostro piano industriale, le Risorse umane con persone e competenze al centro rappresentano uno dei cinque programmi trasformativi chiave del Gruppo. Il nostro ruolo di Hr è quello di lavorare per rimuovere gli ostacoli e abilitare lo sviluppo delle competenze: quelle funzionali al presidio delle attività quotidiane, ma anche quelle necessarie a tracciare il futuro, affinché le persone possano acquisire l’adattabilità indispensabile ad affrontare crisi e cambiamenti. Essere Hr significa dotarsi di strumenti, risorse, autorevolezza e curiosità per parlare il linguaggio delle linee di business, comprendere la visione di dove sta andando il mondo e intercettare i trend che plasmeranno il lavoro del domani. Significa predisporre le persone e le competenze per affrontare queste sfide, ma anche rintracciare le competenze ‘dormienti’ e le inclinazioni individuali, così da arricchire la partecipazione alla vita dell’impresa in maniera piena e autentica. Per affrontare la complessità, è necessario superare almeno in parte l’approccio ‘geometrico’ all’organizzazione, aprendosi ad ambiti capaci di

Digit’Ed è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player a livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, più di 5.000 aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica.

Scopri di più





POWERED BY

Digit Ed

Gian Luca Orefice,
Chief people, culture
& transformation officer
di Ferrovie dello Stato Italiane

carbon neutral azzerando le emissioni di CO2, Ferrovie dello Stato Italiane si conferma non solo un motore di sviluppo per l'Italia e un leader nella mobilità integrata, ma anche un luogo dove il talento e la passione trovano spazio per crescere e fare la differenza.

Il Gruppo FS si impegna ad ascoltare queste esigenze e a tradurle in politiche concrete, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di attrarre, motivare e sviluppare talenti, superando i mestieri di genere: oggi registriamo il 21,5% di donne nei ruoli tecnici, ma vogliamo crescere ulteriormente. Abbiamo un importante piano di assunzioni previsto nel quinquennio 2025-2029, con oltre 20.000 nuovi ingressi distribuiti tra ingegneri, progettisti, operai specializzati, macchinisti, capitreno, capistazione, direttori e assistenti di cantiere, specialisti Bim/Gis, specialisti sistema di gestione, controllo e protezione del traffico ferroviario (Ertms/Etcs), oltre a professionisti esperti in ambito tech & digital come innovation specialist, data scientist, data engineering, developer engineer, cloud specialist, professionisti AI/machine learning, specialisti cybersecurity. Al 30 giugno 2025 sono oltre 4.000 le assunzioni finalizzate all'interno del Gruppo, segnale che testimonia la concretezza e la determinazione con cui stiamo effettuando il percorso di trasformazione, con un'accelerazione verso l'acquisizione di nuove competenze, essenziali per navigare la complessità del mercato attuale e affrontare le sfide del domani". ■

**Professore 24ORE Business School, Co-Founder Humanistic ESG società benefit*

mettere in gioco la persona nella sua interezza. È compito della funzione Hr diffondere la consapevolezza che, in un mondo così dinamico, apertura al confronto e apprendimento continuo sono elementi chiave per crescere come persone e per far crescere il contesto in cui si lavora, consci che l'apprendimento passi per un momento di fatica e di sforzo che imprese e persone devono vivere, insieme.

Stiamo virando verso un approccio 'skill-based workforce', mappando e valorizzando le competenze specifiche delle nostre persone, piuttosto che basarci unicamente sui ruoli o sui titoli. Svilupperemo un ecosistema di saperi in cui le competenze tradizionali del settore ferroviario si integreranno con le nuove skill digitali e tecnologiche. Qui formeremo i mestieri del futuro con faculty dedicate ed apertura verso comunità e stakeholders, per garantire che i macchinisti, manutentori, ingegneri

e tutti i professionisti e le professioniste del Gruppo FS abbiano le 'giuste' competenze per affrontare le sfide di domani, dalla gestione di sistemi Ertms/Etcs all'avanguardia, alla diagnostica predittiva basata sull'AI, con laboratori dove sperimentare le tecnologie emergenti. Questo ci permetterà di riqualificare le persone in base alle nuove esigenze emergenti, in particolare quelle legate all'innovazione tecnologica, con maggiore flessibilità.

La sostenibilità è un tema fortemente discusso nella politica internazionale e questo sta influenzando anche le strategie delle imprese. Qual è la vostra visione?

Il nostro impegno è chiaro: costruire un futuro in cui l'innovazione tecnologica, la sostenibilità e il benessere delle persone camminino di pari passo. Con un piano industriale da 100 mld di euro di investimenti in cinque anni e l'obiettivo di diventare