

## NARRAZIONI

# FlixBus, innovare dei processi HR per la crescita dei giovani talenti

Gabriele Perrone

Arrivato in Italia nel 2015, il nuovo operatore della mobilità è cresciuto in modo esponenziale negli ultimi anni. Questa crescita ha avuto un impatto sulla delicata gestione dei giovani collaboratori (l'età media è 27 anni). La costruzione di una 'competence map', l'autovalutazione e il counseling sono alcune delle attività innovative che l'azienda ha messo in campo per aumentare la consapevolezza dei propri collaboratori in relazione ai loro obiettivi. Ne abbiamo parlato con Andrea Incondi e Fabio Salvi, rispettivamente Managing Director e Human Resources Manager di FlixBus Italia.



Andrea Incondi, Managing Director di FlixBus



Fabio Salvi, Human Resources Manager di FlixBus

Entrando negli uffici in corso Como a Milano di Flixbus, la società che effettua servizi di trasporto low cost in tutta Europa, ci si rende subito conto di essere in un'azienda diversa dalle altre. La grande area al piano terreno è un open space, senza barriere tra le scrivanie di stagisti e figure senior, dove si muovono e lavorano i giovani dipendenti dei vari reparti (l'età media è 27 anni) a diretto contatto con i team leader.

Al piano inferiore si trovano le stanze per le riunioni: chiuse, stavolta, ma con le vetrate al posto dei muri, altro sintomo della volontà di dare un messaggio di trasparenza e apertura. Il particolare più interessante è però un altro: la cucina. Qui i ragazzi, oltre a mangiare insieme, sono chiamati a turno a pulire tavoli, stoviglie e fornelli. Un'azione che racchiude un significato importante ed educativo, soprattutto per i più giovani: "Vuol dire cura del proprio ambiente di lavoro", come racconta **Fabio Salvi, Human Resources Manager di FlixBus**, nel corso della visita di *Persone & Conoscenze* alla sede della società che ha l'obiettivo di offrire a tutti una soluzione di mobilità green e innovativa per scoprire il mondo, operando in sinergia con aziende locali dell'autotrasporto.

Il modello di business è di tipo collaborativo: FlixBus si occupa della pianificazione della rete, dei processi autorizzativi, del marketing, della comunicazione e del *pricing*, mentre le aziende partner svolgono il servizio operativo mettendo a disposizione i propri autisti e autobus.

Camminando all'interno dell'azienda sembra di trovarsi in una startup del Nord Europa: d'altra parte, FlixBus è nata come startup nel 2011 a Monaco di Baviera, in Germania, e in pochi anni ha ampliato la sua presenza in 29 Paesi. L'arrivo in Italia risale al 2015 e negli anni successivi l'impresa è entrata in un numero crescente di mercati, fino all'attuale offerta di 250mila collegamenti verso 1.700 destinazioni, di cui 300 solo nel nostro Paese, dove oltre 10 milioni di persone hanno già utilizzato questo servizio.

"Tra gli obiettivi dei prossimi anni c'è quello di ampliare il



network e di collegare altre aree italiane, con un occhio di riguardo per i piccoli e medi centri delle varie Regioni", racconta **Andrea Incondi, Managing Director di FlixBus**. "Puntiamo anche sull'intermodalità, combinando diverse modalità di trasporto in modo da offrire un'alternativa economica, sostenibile e confortevole all'auto privata".

Il 2018 è stato l'anno dello sbarco negli Stati Uniti e dei primi test per l'utilizzo degli autobus elettrici a lunga percorrenza in un'ottica di sostenibilità ambientale.

### Consapevolezza delle competenze

In Italia FlixBus conta oltre 70 dipendenti diretti (sui 1.300 a livello globale), ma con le 60 aziende partner "sono stati creati indirettamente 1.500 posti di lavoro", sottolinea Incondi. La rapida crescita degli ultimi anni ha avuto un impatto organizzativo notevole per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, anche perché nella maggior parte dei casi parliamo di giovanissimi ancora 'freschi' dal punto di vista dell'esperienza lavorativa. Per Salvi "è importante riconoscere le competenze che questi ragazzi possono esprimere al di là delle mansioni standard".

Come è possibile riuscire a far emergere i talenti? Il modello di FlixBus "si focalizza non tanto sul ruolo delle persone, quanto sulle competenze che esse esprimono". Il metodo consiste nella realizzazione di una 'competence map', uno strumento agile per stimolare la riflessione sulle attività tipiche di un team e sulle competenze necessarie per svolgere tale lavoro. "Si tratta della riflessione e identificazione dei compiti e task in cui il team è impegnato, di modo da riflettere sulle competenze necessarie per conseguirle". Ciò consente anche di capire quali sono le attività a valore aggiunto e quali sono quelle facilmente automatizzabili, organizzando meglio i processi e dedicando le risorse alle attività adeguate.

Poi si passa alla fase successiva, che consiste in un assessment rispetto a queste competenze: "I componenti dei vari gruppi si autovalutano, senza interventi gerarchici esterni, e ne discutono insieme, aumentan-



do così la propria consapevolezza sulla loro effettiva competenza e sul livello di contribuzione ai compiti, sia dal punto di vista individuale sia da quello collettivo". L'obiettivo dichiarato è quello di "non ridurre le mansioni al mero ruolo dell'attività core, ma di creare un pattern di competenze dispiegabili in compiti noti e non ancora noti, di modo da rendere più facile affrontare il cambiamento".

### Singoli talenti al servizio del team

In un sistema flessibile come quello di FlixBus, dove il cambiamento è uno dei pilastri organizzativi, il Direttore del Personale è chiamato a fornire un 'pacchetto' di informazioni e di metodologie organizzative uguali per tutti "aiutando le persone a pensare in modo sistematico a questa organizzazione come qualcosa di dinamico e di più grande rispetto al proprio piccolo team, un ambiente dove c'è una task variety elevata e le sfide quotidiane sono sempre diverse". Salvi usa una metafora artistica per sottolineare questo concetto: "L'azienda è come un quadro che tutti devono dipingere mettendo a disposizione il proprio talento". Tutto ciò serve anche a facilitare la riflessione dei team leader e la crescita delle loro capacità manageriali.

In partnership con la società di formazione E-Skill, FlixBus realizza inoltre un'attività di counseling per aumentare la consapevolezza delle proprie persone e contribuire al benessere emotivo e psichico. "Spesso c'è il rischio che i giovani confondano successi parziali con apprendimenti consolidati. Con questa iniziativa, cerchiamo di far sì che i ragazzi si mettano in discussione uscendo dal 'seminato', senza rifugiarsi in zone di comfort, e si focalizzino sulla crescita e non solo sul risultato". Salvi precisa che i risultati di queste attività restano tra il counselor e la persona, la quale ha l'occasione di riflettere sul proprio ruolo in azienda e sul rapporto con i colleghi. Il progetto è particolarmente seguito, avendo registrato nei primi mesi di sperimentazione un tasso di occupazione degli spazi disponibili superiore al 90%.





In Italia FlixBus conta oltre 70 dipendenti diretti sui 1.300 a livello globale

## Open company e People strategy

In una visione più ampia della gestione dei rapporti tra le persone, FlixBus si considera "una open company, con una mentalità aperta allo scambio di idee con altre startup". Di frequente lo stesso Salvi incontra i Responsabili HR di altre giovani imprese per dialogare e condividere le best practice nella relazione con i dipendenti.

Per responsabilizzare ulteriormente i ragazzi, viene anche realizzato un programma di scambio di personale con l'headquarter di Monaco di Baviera, "e spesso capita che qualcuno scelga di lavorare in Germania". Nella gestione tecnica e quotidiana delle Risorse Umane, da marzo 2019 FlixBus utilizza come nuovo sistema gestionale per payroll e gestione della presenza Workday, "un'interfaccia user friendly di Absence management che permette all'utente di avere accesso ai propri dati come le ferie, i permessi e la busta paga,

e all'azienda di avere una gestione più chiara, ricca e puntuale delle informazioni".

La crescita esponenziale degli ultimi anni non ha impedito a FlixBus di mantenere la sua 'People strategy' che considera la persona come il principale interprete del cambiamento e del consolidamento degli obiettivi aziendali.

Per favorire la crescita e il benessere delle proprie persone, l'azienda permette a tutti di lavorare in Smart working senza limiti (ma l'adesione è piuttosto bassa perché l'open space rende già gli spazi più simili a quelli di un coworking rispetto a quelli di un ufficio). Questo progetto ha l'obiettivo di sensibilizzare i manager verso modalità di gestione improntate sulla fiducia e sulla responsabilità piuttosto che sul controllo. L'approccio alla formazione di FlixBus è in grado di far fronte sia alle esigenze di sviluppo aziendali sia alle necessità di crescita personale. Per questo tutte le persone hanno la possibilità di seguire corsi di formazione *ad hoc* per il loro livello di esperienza professionale e di responsabilità, dallo sviluppo della leadership fino a un catalogo di corsi online sulle competenze digitali. Sono previsti inoltre percorsi di Mindfulness, per sviluppare la consapevolezza di sé e far sì che le persone si lascino 'contaminare' dagli stimoli interni ed esterni all'azienda nella loro crescita personale.

Infine, Salvi sottolinea il coinvolgimento dei dipendenti nel recente progetto di responsabilità sociale in collaborazione con Avis e Bending Spoon (giovane azienda di sviluppo software), che hanno unito le forze per sensibilizzare sull'importanza della donazione del sangue. Da novembre 2018, ogni tre mesi le persone di entrambe le aziende donano il sangue ad Avis per un progetto dalla forte responsabilità sociale, che ha garantito all'associazione, solo al suo avvio, una trentina di nuovi donatori.

