

SPIDERMANAGER: competenze per una RETE di connessioni in materia di un nuovo Mobility Management



Indagine DESK

CIG 981810086C

Indice

§ 1 - Executive Summary	pag.	2
§ 2 - Il Mobility Management: stato dell'arte, esperienze europee e scenari di sviluppo in Italia	pag.	5
▪ Francia	pag.	8
▪ Germania	pag.	11
▪ Regno Unito	pag.	13
▪ Italia	pag.	16
§ 3 - Il Mobility Manager: quadro normativo nazionale, profilo professionale e prospettive future	pag.	33
§ 4 - Best practice nazionali	pag.	47
§ 5 - Conclusioni		59

§ 1 – Executive Summary

Nel corso degli ultimi decenni, la mobilità delle persone e delle merci su scala globale è cresciuta in modo sempre più marcato. Inevitabilmente la sostenibilità dei trasporti, in particolar modo in ambito urbano, ha assunto nel tempo un carattere d'intervento prioritario per i policy maker, sia a livello nazionale che sovranazionale. All'interno dell'agenda delle politiche pubbliche e dei programmi di governo, il tema della mobilità è divenuto centrale in considerazione della necessità di contenere in tempi rapidi gli impatti ambientali, sociali ed economici provocati dalla presenza di sistemi di trasporto non in grado di garantire la crescente domanda di mobilità e, soprattutto, il rispetto di quei principi di sostenibilità ambientale e sociale ormai divenuti un obiettivo a livello globale.

Promuovere un modello di mobilità sostenibile diviene infatti un'attività auspicabile sia dal punto di vista dell'equità sociale, sia dal punto di vista più strettamente ecologico. Questi elementi si concretizzano nelle decisioni di intervento sul sistema dei trasporti che devono, oggi più che mai, affondare le radici negli elementi di innovazione scientifica e politica, volti a migliorare la qualità della vita e dell'ambiente.

Più in particolare, accanto alle "tradizionali" problematiche relative all'inquinamento ambientale, all'efficienza energetica e alla salute, emergono ormai in modo netto gli effetti del sovrasfruttamento della mobilità privata: peggiore qualità della vita, minori opportunità professionali, minore competitività. Per queste ragioni **occorre considerare la gestione della mobilità come un investimento sul lungo periodo**, con un inevitabile coordinamento tra politiche locali, regionali, nazionali e sovranazionali.

Nel contesto della prospettiva strategica delle politiche di mobilità urbana sostenibile, sia alla luce delle esperienze presenti a livello europeo sia nella prospettiva delle sollecitazioni molto esplicite provenienti dall'Unione Europea, centrale è il ruolo del **Mobility Manager** in qualità di figura che deve assolvere compiti strategici nella gestione della mobilità sostenibile.

In ambiti ben definiti dal decisore pubblico centrale e periferico (quindi sia a livello di normativa generale, sia nel disegno delle politiche urbane su scala locale), la presenza visibile e accreditata del Mobility Manager, il suo essere ben identificato all'interno delle istituzioni pubbliche e delle aziende private, sia realtà di grandi dimensioni ma soprattutto PMI, può consentire di costruire una diffusa rete di presidio e di

intervento sul territorio urbano.

L'iniziativa strategica "**SPIDERMANAGER: competenze per una RETE di connessioni fra soggetti, problemi e soluzioni in materia di un nuovo Mobility Management**", promossa da Fondirigenti, vuole quindi mettere a fuoco le caratteristiche e le competenze che deve avere un manager che da un lato sia un **esperto di Mobility Management**, dall'altro si configuri come un **professionista delle connessioni**, in grado di creare sinergie tra distretti e territori, pubblico e privato, tenendo conto del tessuto produttivo italiano composto principalmente da PMI.

Serve allora innanzitutto un'Indagine Desk che faccia luce sull'evoluzione del Mobility Management in Italia, sulla normativa che allo stato attuale regola questa professionalità nelle aziende e nella PA, e che tracci l'**identikit del Mobility Manager** del futuro. L'Indagine Desk è pertanto articolata nel modo seguente.

Il prossimo paragrafo introduce il tema del **Mobility Management** con un approccio che affronta il tema della mobilità in maniera trasversale. Nello specifico, il Mobility Management è un approccio orientato alla gestione della domanda di mobilità che sviluppa e implementa strategie tese a garantire la massima efficienza negli spostamenti urbani, coniugando al contempo il risparmio energetico e la tutela ambientale. Il focus di ricerca si concentrerà sull'**analisi delle politiche di Mobility Management e degli strumenti nazionali di pianificazione della mobilità urbana sostenibile**. A partire da un inquadramento del tema, sarà possibile definire una panoramica eterogenea di strumenti e di misure, anche passando in rassegna le principali esperienze europee che serviranno come benchmark.

Nel terzo paragrafo si metterà a fuoco il profilo del Mobility Manager, figura ancora poco approfondita dalla letteratura manageriale, benché definita puntualmente dalla **legislazione italiana**. La legge che ha introdotto in Italia il Mobility Manager è di oltre 20 anni fa (il Decreto Ronchi del 1998) e ha subito nel tempo varie modifiche, ma solo oggi, in seguito alla diffusione della pandemia Covid-19, il tema della mobilità sostenibile è diventato urgente: gli spostamenti tra la casa e il luogo di lavoro sono stati infatti profondamente stravolti dall'emergenza sanitaria e, anche al termine della pandemia, si è sentita la necessità di fare tesoro dell'esperienza vissuta contenendo gli spostamenti delle persone. Per questi motivi, la figura del Mobility Manager è stata rafforzata con il **Decreto Rilancio nel 2020**, e resa obbligatoria per aziende sopra i 100 dipendenti e per i comuni con più di 50 mila abitanti con apposito decreto a maggio 2021.

Il principale compito di tali esperti è creare un **Piano Spostamenti Casa-Lavoro** (PSCL), fondamentale con l'aumento dello Smart Working conseguente il periodo pandemico, attraverso l'analisi, lo sviluppo e la verifica di una serie di aspetti e, più in generale, di rendere più efficiente e sostenibile la mobilità aziendale, e quindi il trasporto di merci e persone. Alla luce del contesto normativo di riferimento, il Mobility Manager diventa allora una risorsa chiave per l'azienda e per il raggiungimento degli obiettivi di **sostenibilità** e di **sicurezza**, e le sue competenze vanno ad essere un elemento fondamentale per la messa in campo di azioni efficaci.

Con l'introduzione dell'obbligatorietà di tale figura si apre inoltre l'esigenza di conoscere più a fondo il potenziale di tali professionalità e la necessità di avere figure competenti e adeguatamente formate. Il paragrafo mira quindi a individuare il **quadro normativo nazionale in materia di Mobility Management** e il **profilo professionale del Mobility Manager**, la cui attività deve essere volta a promuovere forme di mobilità sostenibile da un triplice punto di vista: ambientale, economico e sociale. Questo paragrafo rappresenta, come è intuibile, il cuore dell'Indagine, e vuole gettare luce sul ruolo di questa figura come **punto di riferimento delle PMI e dei territori**, uniti nel comune obiettivo di contribuire alla creazione di un sistema integrato, connesso ed efficiente, un **modello di networking** basato sulla mobilità sostenibile di merci e persone.

Da ultimo verranno proposte alcune **Best practices** e **casi di studio nazionali**, per individuare esempi di successo nel campo del Mobility Management. Con particolare riferimento al nostro Paese, a fronte di forti criticità nell'implementazione delle misure di mobilità sostenibile, si evidenziano **realità di eccellenza a livello locale**, in maggior misura **nell'ambito aziendale** e concentrate prevalentemente nel Nord Italia.

L'indagine Desk ha portato alla luce un quadro che enfatizza la strategicità del ruolo del Mobility Manager come "**mediatore**" tra diversi attori, come ad esempio gli enti sul territorio.

In altre parole, ciò che ricaviamo dall'indagine è che il Mobility Manager non è semplicemente un analista, un ingegnere, un esecutore; il responsabile della mobilità aziendale deve porsi come un creativo e un motivatore rivolto sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Pertanto **le competenze tecniche** del Travel o del Mobility Management in senso circoscritto non bastano più; servono **competenze relazionali e comunicative complesse** tra le maglie dell'**expertise di settore**, per trasformare le abitudini complessive di un'azienda in un'ottica sostenibile, portando avanti la

missione insieme ad altre realtà del territorio

Dunque da un lato c'è l'obbligo di legge che richiede competenze specifiche alla figura professionale, mentre dall'altra c'è una costellazione di skills che fanno in modo di rendere il più efficace possibile il suo lavoro in una fitta rete di relazioni.

Sulla base di queste evidenze è stata progettata la Survey online finalizzata a interrogare i manager sulle funzioni, il ruolo e la complessità del **sistema di competenze** che rendono strategica la figura del Mobility Manager, la cui **competenza chiave**, si ipotizza in questa sede, è **di tipo "reticolare"**, ovvero riferita a un approccio in cui le competenze sono orientate alla **sinergia** e alla **interconnessione** piuttosto che alla verticalizzazione.

§ 2 - Il Mobility Management: stato dell'arte, esperienze europee e scenari di sviluppo in Italia

Il **Mobility Management** può essere considerato come un **approccio interdisciplinare** che affronta il tema della mobilità in modo trasversale, promuovendo interventi finalizzati allo sviluppo e all'approfondimento della mobilità sostenibile.

Tale approccio inizia ad affermarsi all'inizio degli anni '90 negli Stati Uniti e in alcuni paesi europei, tra cui Francia, Germania, Gran Bretagna, Olanda e Svizzera.

La gestione della mobilità e le relative tecniche si sviluppano, a livello europeo, nell'ultima decade del XX secolo grazie al lancio di tre progetti di ricerca finanziati dalla Commissione Europea: "**MOMENTUM**" (Mobility Management for the Urban Environment); "**MOSAIC**" (Mobility Strategy Applications in the Community); "**INPHORM**" (Information and Publicity Helping the Objective of Reducing Motorised Mobility).

Per quanto concerne il primo, implementato tra il febbraio 1996 e il gennaio 1999, è importante sottolineare come gli obiettivi principali riguardassero la definizione delle buone pratiche nella gestione della mobilità e la promozione del concetto di gestione della mobilità a livello europeo.

Inoltre, si poneva l'accento sul fatto che un sistema più sostenibile di mobilità si

sarebbe ottenuto solamente attraverso un uso più efficiente delle strutture di trasporto esistenti, una riduzione del numero di viaggi in auto e un ampio ricorso agli strumenti di sensibilizzazione.

Il secondo progetto, avviato il 1° gennaio 1996 e completato il 31 dicembre 1998, aveva l'obiettivo di migliorare la gestione della mobilità, puntando molto all'ascolto delle esigenze degli utenti.

Il progetto INPHORM, infine, avviato nel dicembre 1996 e concluso nel gennaio 1999, mirava ad accrescere la consapevolezza dell'opinione pubblica degli impatti negativi derivanti dalla crescente congestione del traffico, a fornire informazioni su validi mezzi di mobilità alternativi all'uso dell'autovettura e a favorire l'accoglimento, da parte dei cittadini, degli interventi concreti atti a stimolare il cambiamento. Era inoltre finalizzato a riunire le conoscenze esistenti sull'uso degli strumenti di comunicazione per influenzare i comportamenti di mobilità, valutare l'efficacia delle azioni precedenti e definire un modello generale per lo sviluppo di campagne informative future¹. Le iniziative citate rappresentano il corpus delle basi teoriche e pratiche, dalle quali si è poi sviluppato, nel corso dei decenni, il vasto ed articolato mondo del Mobility Management europeo.

Tappa fondamentale nel percorso di affermazione delle metodologie del Mobility Management in Europa è stata, nel 2001, la nascita dell'“**European Platform on Mobility Management**” (EPOMM)², un'organizzazione no profit, con sede a Bruxelles, composta dai rappresentanti dei Governi nazionali europei (Ministeri competenti) impegnati nella promozione e nello sviluppo della mobilità sostenibile. Tale organizzazione persegue due missioni principali:

- promuovere lo **sviluppo del Mobility Management in Europa**;
- incentivare lo **scambio di buone pratiche** tra i diversi paesi europei.

A tal proposito, è pertinente fornire una **definizione condivisa** di **Mobility Management** che, secondo l'EPOMM, si configura come “*un concetto che riguarda la promozione della mobilità sostenibile nonché la gestione della domanda di trasporto privato mediante il cambiamento degli atteggiamenti e del comportamento degli utenti*”³.

¹ Project INPHORM, *Information and Publicity Helping the Objective of Reducing Motorised Mobility*, in <https://trimis.ec.europa.eu/entityprint/node/2804>

² V. <http://epomm.eu/index.php/about>

³ EPOMM, *Mobility Management: definizione - Definizione di mobilità sostenibile e categorizzazione delle misure di Mobility Management approvate dal consorzio MAX ed EPOMM*, p. 3, in http://epomm.eu/sites/default/files/files/MMDefinition_IT.pdf

In sostanza, l'EPOMM propone una definizione di Mobility Management come approccio interdisciplinare e trasversale che promuove interventi finalizzati allo sviluppo e all'approfondimento della cultura della mobilità sostenibile, attraverso l'implementazione di misure "soft", come le campagne di informazione, comunicazione e sensibilizzazione, l'organizzazione dei servizi e le attività di coordinamento fra i diversi partner. Queste supportano l'adempimento delle c.d. misure "hard", come la creazione o il potenziamento di infrastrutture inerenti al trasporto urbano (reti ferroviarie, linee di servizi di TPL, corsie preferenziali, piste ciclabili, ecc.).

Dobbiamo quindi chiarire che gli interventi di Mobility Management non sempre richiedono ingenti investimenti finanziari, ma garantiscono allo stesso tempo un elevato rapporto costi/benefici.

Tra i **vantaggi concreti** derivanti dall'applicazione degli interventi "soft" in un centro urbano, si annoverano:

- un maggior ricorso alla fruizione dei mezzi di trasporto pubblico e della mobilità ciclo-pedonale da parte dei cittadini;
- un'importante limitazione all'utilizzo dei mezzi motorizzati privati, con conseguenti effetti positivi sulla congestione del traffico;
- il ricorso ad incentivi economici, da parte del datore di lavoro, per indurre i dipendenti a spostarsi con mezzi alternativi all'automobile;
- la diffusione di servizi di car sharing, che riducono notevolmente il numero di auto di proprietà;
- una maggior sicurezza negli spostamenti verso le scuole o i luoghi di lavoro, attraverso la redazione di adeguati piani di mobilità;
- un'organizzazione più efficiente del settore del trasporto merci⁴.

Esistono numerose differenze nelle policy relative alla mobilità sostenibile adottate dai singoli Stati membri. Il focus di analisi verterà ora su una panoramica delle migliori pratiche sulla gestione della mobilità e su come questa viene affrontata nei paesi europei più popolosi: Francia, Germania, Regno Unito e Italia.

⁴ Ibidem

FRANCIA

La Francia è uno degli Stati che presenta un più alto tasso di mobilità tra i suoi abitanti. In termini infrastrutturali è caratterizzata da una fitta rete di collegamenti che si concentrano per la maggior parte intorno all'area metropolitana di Parigi. È inoltre dotata di una rete stradale particolarmente estesa, con una densità elevata, in termini di km per abitante, rispetto agli altri paesi europei. Un dato non irrilevante è che la rete ferroviaria francese, per estensione, è la seconda più grande d'Europa, con la presenza di diverse linee di treni ad alta velocità.

A partire dai primi anni del XXI secolo, si è assistito al lento incremento del traffico automobilistico nazionale (del 3%), mentre il traffico dei trasporti pubblici è costantemente aumentato. Dal 2005, nonostante un calo delle immatricolazioni nei due anni precedenti, il parco auto è cresciuto del 6%. Tuttavia, all'interno delle aree urbane, è stato osservato un progressivo calo degli spostamenti con l'automobile privata. Di concerto, le reti tramviarie sono state notevolmente ampliate nelle città più popolate (da 239 km nel 2005 a 674 km nel 2015), comportando una triplicazione del servizio tramviario in soli 10 anni. Allo stesso tempo, anche gli spostamenti con autobus e metropolitane sono aumentati del 15% nella regione della capitale⁵.

Nel 2016, in seguito alla "*Loi n. 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte*", è stata pubblicata la "*Stratégie de développement de la mobilité propre*", che contiene, tra le tante misure, quattro orientamenti nazionali in materia di Mobility Management, che riportiamo qui di seguito:

- **ridurre la domanda di mobilità**, attraverso l'implementazione di Piani Urbani di Mobilità Sostenibile, Piani di Mobilità Rurale (in aree scarsamente abitate), incoraggiando il ricorso allo **smart working** (con l'obiettivo del 10% al 2030) e la redazione dei **Piani di Spostamento Casa-Lavoro**;
- **migliorare l'efficienza delle reti e del parco auto**, incentivando l'intermodalità, riducendo i limiti di velocità e creando zone a traffico limitato;
- **sviluppare i servizi di car pooling**, realizzando parcheggi di interscambio, stabilendo tariffe ridotte e corsie riservate;
- **incentivare la mobilità a basse emissioni**, potenziando i servizi di trasporto

⁵ R. Thaler et al., *Mobility Management Strategy Book. Intelligent strategies for clean mobility towards a sustainable and a prosperous Europe*, EPOMM, 2018, p. 58, in http://epomm.eu/sites/default/files/files/EPOMM_strategy_book.pdf

pubblico nelle aree urbane e promuovendo il ricorso agli spostamenti a piedi o in bici⁶.

Per quanto concerne le misure di Mobility Management più diffuse in Francia annoveriamo:

- il ricorso a **strumenti di pianificazione della mobilità locale**, come PUMS o Piani di Spostamento Casa-Lavoro (PSCL), al fine di ridurre gli spostamenti motorizzati e favorire forme di mobilità collettiva (trasporti pubblici, car pooling, car sharing) o forme di mobilità ciclo-pedonale;
- l'istituzione di **"Zone 30"** e di **"Low Emission Zone"** per limitare la congestione stradale;
- l'incentivazione degli **investimenti infrastrutturali** per la creazione di piste ciclabili e corsie preferenziali per i trasporti pubblici;
- l'attuazione di **interventi diretti ai cittadini**, attraverso la **consulenza in materia di mobilità per target specifici di popolazione** come anziani, studenti e disoccupati, o tramite **incentivi finanziari** (ad es. il 50% delle spese di mobilità dei pendolari sono sostenute dai datori di lavoro)⁷.

Uno dei provvedimenti francesi più interessanti degli ultimi anni è rappresentato dall'**"Indemnité kilométrique vélo"**, lanciato nel 2017. Si tratta di un programma di incentivi dedicati ai pendolari che, recandosi sul posto di lavoro in bicicletta, ricevono un'indennità pari a 0,25 euro per chilometro percorso fino a 200 euro all'anno, esentasse. L'indennità di ciascun beneficiario viene calcolata utilizzando il percorso più diretto dall'abitazione al posto di lavoro. Inoltre, ai dipendenti in grado di dimostrare di utilizzare la bicicletta per raggiungere la fermata di un mezzo di trasporto pubblico, sono stati rimborsati gli abbonamenti ai servizi di TPL. La fase pilota ha coinvolto 18 aziende e durante i primi mesi di implementazione del programma la mobilità ciclistica ha registrato un aumento del 50% della quota modale degli spostamenti tra i dipendenti, raggiungendo il 125% dopo solo un anno. I "nuovi ciclisti" sono stati principalmente individui che in precedenza utilizzavano i mezzi pubblici, mentre circa il 20% di questi utilizzavano l'automobile e il 9% motoveicoli. Oltre l'80% dei partecipanti ha riferito di aver svolto un'attività fisica maggiore,

⁶ Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, *Stratégie de développement de la mobilité propre*, 2016, in <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Strat%C3%A9gie%20d%C3%A9veloppement%20mobilit%C3%A9%20propre.pdf>

⁷ R. Thaler et al., op. cit., p. 62

usufruendo della bici anche per altri tipi di spostamenti, non solo per quelli casa-lavoro. I datori di lavoro e i dipendenti hanno risposto positivamente all'iniziativa che, inoltre, ha migliorato i rapporti sociali all'interno delle aziende. Quanto ai vantaggi ambientali, l'"*Agence de la transition écologique (ADEME)*" ha stimato una riduzione di 2,7 tonnellate di emissioni di CO2 nei sei mesi di monitoraggio. Gli ottimi risultati ottenuti hanno comportato l'estensione di tale misura anche nel settore pubblico⁸.

Ad assumere un ruolo guida in questo processo è stata soprattutto **Parigi**. Uno dei pilastri della rivoluzione energetica che la capitale francese ha abbracciato è proprio quello relativo ai trasporti. In particolare, nel 2021 è stato lanciato il **Plan Velo: Act 2**, che prevede di investire 250 milioni di euro nel periodo 2021-2026. Con questo progetto Parigi si è data l'obiettivo di diventare ciclabile al 100% entro il 2026. Per farlo, entro la fine del progetto è previsto un ampliamento dei percorsi ciclabili esistenti e l'aggiunta di 180 chilometri di nuove piste permanenti.

Per concludere l'analisi del Mobility Management nella realtà francese, occorre focalizzare l'attenzione sui principali punti di forza, esposti qui di seguito:

- un **solido quadro normativo nazionale** che promuove lo sviluppo dei PUMS, dei PSCL per le aziende con più di 100 dipendenti, l'istituzione di tasse per finanziare i servizi di trasporto urbano e la diffusione di **servizi di consulenza per i cittadini** sui temi inerenti alla mobilità nelle grandi città;
- un approccio di **programmazione strategica che affronta in maniera integrata e trasversale** le problematiche legate allo sfruttamento del suolo, all'edilizia abitativa e alla pianificazione della mobilità;
- un **forte impegno** da parte delle aziende nell'adottare piani di spostamento sul posto di lavoro basati sulle richieste dei dipendenti e degli utenti;
- un ampio **coinvolgimento nella definizione delle policy da parte degli stakeholder pubblici e privati** che condividono le loro esperienze attraverso l'**Associazione delle autorità responsabili dei trasporti**;
- una larga diffusione di **soluzioni di car sharing o car pooling** nelle aree periurbane per disincentivare il ricorso all'automobile di proprietà;
- un ottimo **sviluppo del settore ICT** che coadiuva la gestione della mobilità

⁸ F. Boschetti, *A Cycling Kilometric Allowance in France*, 2017, in <https://www.eltis.org/discover/case-studies/cycling-kilometric-allowance-france>

sostenibile.

GERMANIA

La Germania, con oltre 83 milioni di abitanti, è il Paese più popoloso dell'Unione Europea. Il settore dei trasporti gioca un ruolo chiave per l'economia tedesca. Infatti, nel 2017, la rete stradale tedesca copriva 229.270 chilometri, mentre la rete ferroviaria 38.466 chilometri. La maggioranza della popolazione (48%) si concentra nelle aree urbane (circa 38.2 milioni di abitanti)¹³².

Da molti anni, ormai, la Germania si caratterizza come uno dei paesi più all'avanguardia a livello mondiale in materia di politiche ambientali.

Nel 2016, il Governo federale ha lanciato la "**Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile**" per allinearsi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile previsti dall'Agenda 2030.

Il fulcro della Strategia Nazionale è rappresentato da un articolato sistema di **obiettivi a medio-lungo termine**, con relative tempistiche per il loro raggiungimento, e di **tre indicatori** per il loro monitoraggio che è affidato all'Ufficio federale di statistica.

Il primo e il secondo indicatore monitorano **contenimento del consumo energetico** nel settore dei trasporti, con l'obiettivo di ottenerne una riduzione tra il 15 e il 20% entro il 2030. Il terzo indicatore, invece, si focalizza sulla **riduzione del tempo medio di percorrenza** delle tratte con i mezzi di trasporto pubblico nelle città di medie/grandi dimensioni.

Viene inoltre incentivata la creazione di infrastrutture per il rifornimento di combustibili alternativi, per i veicoli a gas naturale liquefatto o a idrogeno, ovvero di punti di ricarica accessibili ai veicoli elettrici.

Infine, la Strategia pone l'accento sulla **digitalizzazione** e su come questa possa consentire notevoli miglioramenti per i servizi di trasporto, ricorrendo, ad esempio, allo **Smart Working** per mitigare il fenomeno del pendolarismo.

Sempre nel 2016, il Governo federale ha varato un altro importante provvedimento, il **Piano d'Azione Nazionale per il Clima 2050**, che definisce un percorso di riduzione delle emissioni di CO₂, entro il 2050, pari all'80/95% rispetto ai livelli del 1990. L'obiettivo intermedio, fissato al 2030, prevede una riduzione della CO₂ del 55%

rispetto ai livelli del 1990.

Le misure adottate per il settore della mobilità riguardano poi il **finanziamento della mobilità elettrica e del trasporto su rotaia**, la creazione di **percorsi ciclo-pedonali** ed il **potenziamento della ripartizione modale** per il trasporto pubblico.

Dal punto di vista dei livelli istituzionali, il Ministero federale dei trasporti e dell'infrastruttura digitale è responsabile dello sviluppo urbano sostenibile, dello sviluppo di sistemi di efficientamento energetico e del settore della mobilità.

Tra i progetti più interessanti promossi da tale Ministero ricordiamo il **Federal Transport Infrastructure Plan 2030** che si prefigge l'obiettivo di *"fornire ai cittadini un modello di mobilità sicuro ed economico e creare un sistema dei trasporti affidabile e competitivo per il settore delle imprese"*⁹. Più in generale, il Governo federale sostiene a livello finanziario i Länder e gli enti locali tramite il **Local Transport Financing Act**, con lo scopo di incoraggiare gli investimenti nel settore del trasporto pubblico locale, elemento imprescindibile per assicurare ai cittadini una migliore qualità della vita negli agglomerati urbani. Nel 2020 il Governo federale ha stanziato 665 milioni di euro per raggiungere tali obiettivi e si prevede che nel 2025 verranno stanziati 2 miliardi di euro. La peculiarità tedesca in materia di Mobility Management è rappresentata dal **ruolo di primo piano che ricoprono equamente i vari livelli di governance di concerto con gli stakeholder del mondo dell'industria, delle scuole e delle università**.

Di seguito si effettuerà una breve disamina delle più rilevanti strategie nazionali e dei programmi settoriali in materia di Mobility Management.

Il **Nationaler Radverkehrsplan 3.0**, ovvero la strategia del Governo federale per la promozione della **mobilità ciclistica** in Germania, che mira a definire i provvedimenti necessari per uno sviluppo sostenibile della mobilità identificando le misure che devono essere attuate dai vari livelli istituzionali. Il principale obiettivo di tale programma è quello di rendere la bicicletta il principale mezzo di spostamento per pendolari creando al contempo una fitta rete di infrastrutture per la mobilità ciclistica su tutto il territorio nazionale.

Il **Programma Aria Pulita 2017-2020**, approvato il 28 novembre 2017 dal Governo federale, dagli Stati federali e dai Comuni, che prevede una serie di interventi

⁹ Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure, *Transport infrastructure*, in <https://www.bmvi.de/EN/Topics/Mobility/Transport-Planning-Investment/Federal-Transport-Infrastructure-Plan/federal-transport-infrastructure-plan.html>

concernenti l'**elettrificazione** e la **digitalizzazione dei trasporti pubblici**, la promozione di **veicoli di car sharing elettrici** e lo stanziamento di fondi per lo sviluppo di infrastrutture di ricarica per i veicoli elettrici.

Il programma **Mobil Gewinnt**, nato da un'iniziativa del Ministero federale dei trasporti e dell'infrastruttura digitale, di concerto con il Ministero federale dell'ambiente, della conservazione della natura e della sicurezza nucleare, consiste in una **piattaforma di supporto per tutte le aziende** che si impegnano ad implementare misure di Mobility Management fornendo loro finanziamenti. Gli obiettivi perseguiti sono quelli di ridurre la congestione del traffico e di incentivare gli spostamenti in bici o sui mezzi pubblici¹⁰.

REGNO UNITO

Secondo un'indagine del 2018 ad opera dell'*Office for National Statistics*, il Regno Unito era il secondo Paese più popoloso dell'UE, con una popolazione stimata di circa 66.4 milioni di abitanti.

Altri dati importanti provengono dalla **National Travel Survey 2019** che analizza il flusso degli spostamenti nella sola Inghilterra. Il risultato sulla ripartizione modale dei trasporti mostra che circa il 61% degli spostamenti avviene in automobile, il 26% a piedi, il 5% attraverso autobus e pullman, il 2% tramite mezzi su rotaia (treno, metro), il 2% in bicicletta e infine il 4% rimanente utilizza altri mezzi¹¹.

È interessante notare come l'Area metropolitana di Londra si distingua da tutte le altre Regioni inglesi per il basso numero di automobili di proprietà. Ne consegue che la percentuale dei viaggi effettuati in auto, a livello nazionale, è inferiore all'interno dell'Area metropolitana di Londra (circa il 40%) rispetto alle altre Regioni (oltre il 60%)¹².

A livello di politiche inerenti alla mobilità, le policy del Regno Unito si focalizzano principalmente sulla **riduzione della congestione stradale**, sulla riduzione **dell'inquinamento atmosferico** e sull'utilizzo di **mezzi di trasporto alternativi** all'autovettura.

¹⁰ Vd. <https://mobil-gewinnt.de/>

¹¹ Department for Transport, *National Travel Survey: England 2019, 2020*, in https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/906276/national-travel-survey-2019.pdf

¹² R. Thaler et al., op. cit., p. 125

Un provvedimento rilevante in materia di mobilità sostenibile è la **Cycling and Walking Investment Strategy**, lanciata nel 2017. Si tratta di una strategia che mira ad accrescere gli spostamenti ciclo-pedonali per i brevi tragitti (verso scuola, università e lavoro) o come integrazione di tragitti più lunghi, entro il 2040. Inoltre, vengono stabiliti indicatori, obiettivi di medio termine e piani di durata quinquennale.

Ulteriori finalità, da perseguire entro il 2025, riguardano il raddoppio nell'uso della bicicletta da parte della popolazione inglese, la riduzione degli incidenti in bici e l'aumento della percentuale dei bambini in età compresa tra i cinque e i dieci anni che vanno a scuola a piedi (55%, rispetto al 49% del 2014)¹³.

Per ciò che riguarda i livelli istituzionali, il **Department for Transport (DfT)**, responsabile dei trasporti e delle infrastrutture inglesi, si occupa in particolare di:

1. fornire **linee guida e finanziamenti agli enti locali** inglesi, supportandoli nella gestione delle reti stradali e aiutandoli a sviluppare schemi di mobilità innovativi;
2. incentivare il **ricorso alle nuove tecnologie** applicate al settore dei trasporti, come **smart ticketing** e mezzi sostenibili;
3. mantenere elevati gli **standard di sicurezza** dei trasporti;
4. stabilire la **direzione strategica dell'industria ferroviaria** in Inghilterra e Galles.

A livello locale l'area della **Grande Londra** si distingue dal resto del Regno Unito per il suo **basso tasso di motorizzazione privata** grazie all'ottimo servizio di trasporto pubblico gestito dalla **Transport for London**, agenzia creata nel 2000 dalla **Greater London Authority** tramite il **Greater London Authority Act** del 1999. Inoltre, **Transport for London** è l'ente gestore della **London Congestion Charge**, una tariffa giornaliera di 15 sterline da pagare per accedere alle **Congestion Charging Zone** nella fascia oraria dalle 07.00 h alle 22.00 h. Tale misura viene implementata allo scopo di scoraggiare l'uso dell'auto privata, ridurre il traffico urbano e reinvestire i fondi per migliorare la rete di trasporti pubblici.

In relazione alle peculiarità del Regno Unito, si specifica che per indicare il complesso sistema di pratiche per la gestione della mobilità non si utilizza la dicitura "Mobility Management", ma vengono utilizzati due differenti termini: "**Travel Planning**" e

¹³ Department for Transport, *Cycling and Walking Investment Strategy*, 2017, in https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/918442/cycling-walking-investment-strategy.pdf

“**Transport Planning**”. Le misure di Mobility Management fanno capo alla prima definizione, ossia alla **pianificazione degli spostamenti**, la quale si focalizza maggiormente sull'aspetto della **modifica dei comportamenti degli utenti**, mentre la seconda riguarda la mobilità intesa in riferimento alle infrastrutture e alla fornitura di servizi. Dunque, il **Travel Planning** viene spesso richiesto **per le grandi imprese, i settori educativi e lo sviluppo delle aree residenziali**, ma non esiste una prassi nazionale consolidata sui requisiti da adottare.

Passeremo ora in disamina alcune delle esperienze di successo in materia di **Travel Planning**.

Ogni autorità locale competente in materia di trasporti è tenuta a redigere un Piano locale dei trasporti (**Local Transport Plan**), che in seguito viene presentato al Department for Transport per essere approvato.

Nel 2011 il Department for Transport ha lanciato un programma di finanziamenti, il **Local Sustainable Transport Fund (LSTF)**, destinato alle autorità locali inglesi competenti per il settore dei trasporti, stanziando complessivamente 600 milioni di sterline per 4 anni (fino al 2015) finalizzati ad implementare la **Creating Growth, Cutting Carbon Strategy**, ossia la strategia promossa dal Governo centrale per la creazione di una rete di servizi di TPL sostenibili.

Il **LSTF** era finalizzato al raggiungimento di **due obiettivi** principali: supportare lo sviluppo economico locale, facilitando l'accesso all'occupazione, ai servizi essenziali e riducendo la congestione del traffico; ridurre le emissioni di CO₂, favorendo gli spostamenti a piedi, in bici o su mezzi a basse emissioni inquinanti.

Prevedeva inoltre altre finalità come la promozione dell'attività fisica e una maggiore coesione sociale ed economica. Tra i risultati ottenuti, si riportano di seguito quelli più significativi:

- sono stati creati ex novo o migliorati circa **33.600 parcheggi per le biciclette**, rendendo più confortevoli gli spostamenti con tale mezzo;
- sono stati realizzati **780 km di nuove strade** e **340 nuove aree pedonali** per facilitare la mobilità dolce;
- sono state **riqualificate 230 stazioni ferroviarie**, migliorando i percorsi per chi si reca in stazione a piedi, in bici o con i trasporti pubblici;
- circa 3.600 scuole e 6.600 uffici sono stati oggetto di misure che hanno **facilitato**

il pendolarismo tramite la mobilità ciclopedonale, il car-sharing e i mezzi pubblici;

- sono state create e potenziate circa **200 linee di autobus**, con corse più frequenti, mezzi a basso livello di emissioni e orari di servizio più lunghi;
- circa **400.000 individui** hanno ricevuto servizi di consulenza per la pianificazione dei loro spostamenti, allo scopo di far conoscere i vantaggi derivanti delle modalità di trasporto sostenibili.

In conclusione, risulta evidente come nel Regno Unito, senza i poderosi programmi di finanziamenti erogati dal Governo centrale, le autorità locali avrebbero riscontrato molte complicanze per attuare interventi in grado di stimolare un cambiamento nei comportamenti dei cittadini o di potenziare la rete infrastrutturale.

In ultima analisi, quanto fin qui esposto rappresenta la visione d'insieme di un sistema complesso che include diverse strategie, tra le quali: migliorare l'informazione sulle soluzioni di trasporto sostenibile, incentivare il trasporto collettivo, sensibilizzare l'opinione pubblica.

ITALIA

La prima azione normativa italiana a favore della mobilità sostenibile risale al **Decreto Ronchi** del 27 marzo 1998, introdotto per ottemperare all'impegno assunto in sede internazionale con la firma del **Protocollo di Kyoto** sui cambiamenti climatici¹⁴.

La caratteristica principale del Protocollo di Kyoto è che stabilisce **obiettivi vincolanti e quantificati** di limitazione e riduzione dei gas ad effetto serra per i paesi aderenti ovvero 37 Paesi industrializzati e la Comunità Europea.

L'Unione Europea ha aderito al protocollo con una Decisione (2002/358/CE) del Consiglio, il 25 aprile 2002; l'Italia ha poi ratificato il protocollo attraverso la Legge 1° giugno 2002 n. 120, nella quale, tra le altre cose, viene illustrato il "**Piano di azione nazionale per la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra e l'aumento del loro assorbimento**".

Il Decreto introdotto in Italia a seguito degli impegni presi introduce all'art. 3 l'**obbligo di individuare la figura del Mobility Manager aziendale**, e di redigere il **Piano Degli Spostamenti Casa-Lavoro** del personale aziendale (**PSCL**), limitando però tale obbligo

¹⁴ <https://www.isprambiente.gov.it/it/servizi/registro-italiano-emission-trading/contesto/protocollo-di-kyoto>

alle imprese e agli enti pubblici aventi singole unità locali con **più di 300 lavoratori** dipendenti e alle imprese con **più di 800 addetti** che si trovano nei comuni individuati nell'allegato III del Decreto del Ministro dell'Ambiente del 25 novembre 1994. A tali comuni vanno aggiunti anche tutti gli altri comuni compresi nelle zone che sono a rischio inquinamento atmosferico, le quali sono individuate dalle regioni stesse ai sensi del Decreto Interministeriale del 20 maggio 1991 (articoli 3 e 9).

L'art. 3 del D.M. del 1998 stabilisce anche che l'istituzione del **Mobility Manager** ha come **obiettivi principali**):

- la **riduzione dell'utilizzo dei mezzi di trasporto privati** individuali;
- una **migliore organizzazione degli orari di lavoro**, in modo da limitare il traffico urbano.

Agli obblighi di nomina del Mobility Manager e di redazione del PSCL se ne aggiunge un terzo, individuato dal comma 3 del suddetto articolo: l'istituzione presso l'ufficio tecnico del traffico di una **struttura di supporto e di coordinamento** tra i vari Mobility Manager aziendali.

Di fatto, però, anche se viene introdotto l'obbligo di adozione del Piano di Spostamento Casa-Lavoro, non viene prevista **nessuna sanzione per la sua mancanza**.

Il Decreto Ronchi è stato successivamente integrato con il Decreto del Ministro dell'Ambiente del 20 dicembre 2000 "*Finanziamenti ai comuni per il governo della domanda di mobilità*", che introduce la figura del **Mobility Manager d'area**, provvedendo anche a definirne i compiti.

Successivamente, entra in vigore il 2 febbraio 2016 la **Legge del 28 dicembre 2015**, n. 22, recante "*Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali*". Essa istituisce la figura del **Mobility Manager scolastico**, cui vengono affidati i seguenti compiti:

- gestire gli spostamenti casa-scuola-casa del personale della scuola e degli alunni;
- comunicare e coordinarsi con le strutture comunali e le aziende di trasporto;
- mantenere i contatti e scambiare opinioni con gli altri istituti scolastici presenti nello stesso comune;

- verificare alcune soluzioni (su gomma o su ferro), atte a migliorare i servizi e l'integrazione di essi, sempre con il supporto, ovviamente, delle aziende che gestiscono i servizi di trasporto in ambito locale;
- favorire l'utilizzo (o il noleggio) della bicicletta e di veicoli elettrici che non hanno un impatto ambientale troppo elevato;
- garantire l'interscambio, oltre all'intermodalità;
- segnalare all'ufficio scolastico regionale, qualora vengano evidenziate, le problematiche legate al trasporto dei disabili.

Infine, il **19 maggio 2020** viene emanato il **Decreto Legge n. 34** (detto anche **Decreto Rilancio**), convertito poi con Legge n. 77 del 17 luglio 2020: *“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”*.

Esso, per evitare il traffico in eccesso nelle città (e più in generale in tutte le aree urbane), dispone che le imprese e le pubbliche amministrazioni con singole unità locali con un numero di dipendenti maggiore di 100, che si trovano in un capoluogo di Regione o di Provincia, in una Città metropolitana, oppure in un Comune con una popolazione che supera i 50.000 abitanti, sono tenute ad adottare un PSCL del proprio personale dipendente. Il PSCL va redatto entro il 31 dicembre di ogni anno, e ha lo scopo di ridurre l'uso dei mezzi di trasporto privati individuali (automobili, motocicli, quadricicli, etc.). Per raggiungere questo fine viene nominato un **Mobility Manager**, avente funzioni di *“supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità sostenibile”*.

Il **Decreto n.179 del 12 maggio 2021** ha regolamentato i requisiti minimi della figura mentre il **Decreto inter-ministeriale 4 agosto 2021** ha introdotto le **“Linee guida per la redazione e l'implementazione dei Piani degli Spostamenti Casa-Lavoro”**.

Infine, con il **Decreto 16 settembre 2022** il Ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica ha aggiornato la disciplina del Decreto 179 relativo alla figura del Mobility Manager, inserendo alcune precisazioni circa l'obbligo di PSCL da parte delle amministrazioni, con riferimento alle società infragruppo ubicate nella stessa unità locale e con riferimento ai requisiti del Mobility Manager, che tratteremo nel prossimo paragrafo.

Qui preme focalizzare l'attenzione sull'ambito della gestione della mobilità nel nostro Paese, sulla diffusione della pratica del **Mobility Management in Italia** e delle misure di mobilità sostenibile più utilizzate dalle città e dalle aziende.

Il 16° Rapporto di Euromobility, pubblicato a dicembre 2022¹⁵, ha posto l'accento su un **gap significativo**, per ciò che concerne la mobilità sostenibile, **tra le regioni settentrionali e meridionali** della penisola italiana.

Bologna conquista il **primo posto** nella classifica delle città più sostenibili in termini di mobilità, seguono **Torino, Firenze e Milano**. **Roma** si posiziona soltanto al **18° posto**. Chiudono la classifica **Sassari (48°), Potenza (49°) e Catania (50°)**.

Se parliamo di trasporto pubblico, Milano è la città che offre maggior servizi in tal senso seguita da Venezia, Brescia, Roma e Torino. I cittadini di Venezia, Firenze, Torino, Trieste, Milano e Bologna sono quelli che maggiormente usufruiscono di questi servizi. Prendendo in considerazione come parametro di riferimento il numero di km di piste ciclabili ogni 10mila abitanti, nelle prime 10 città della classifica di Euromobility troviamo ben otto città capoluogo di provincia su nove dell'Emilia-Romagna. Reggio Emilia al primo posto con oltre 15 km/10.000 ab., segue Ferrara (2° posto), Modena (3° posto), Forlì (4° posto), Ravenna (5° posto), Rimini (8° posto), Piacenza (9° posto) e Parma (10° posto). Bologna al 18° posto.

Dati ancora più recenti giungono dal sesto **Rapporto Mobilitaria 2023**¹⁶, elaborato da Kyoto Club insieme al CNR – Istituto sull'Inquinamento Atmosferico. Novità del Rapporto 2023 è l'indice sintetico della distanza delle 14 grandi città prese in esame, da come sono attualmente e con gli interventi in corso di attuazione, rispetto agli obiettivi di decarbonizzazione e vivibilità urbana attraverso lo sviluppo della mobilità sostenibile al 2030. L'analisi – che ha utilizzato un modello dell'Agenzia Europea Ambiente - ha preso in esame la media dei valori su **cinque indicatori chiave** per ogni città sulla situazione in atto (**trasporto pubblico, mobilità attiva a piedi e in bicicletta, mobilità condivisa, tasso di motorizzazione e ripartizione modale**) da cui deriva una valutazione complessiva dello stato della situazione. Emerge un numero per ogni città che dimostra la distanza tra la situazione odierna ed il 2030, che corrisponde al **“Deficit di mobilità sostenibile”** di ognuna delle 14 città.

¹⁵ <https://www.xn--osservatorio50citt-wrb.it/>

¹⁶ Nel complesso dei comuni capoluogo delle 14 città metropolitane (Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Messina, Milano, Napoli, Palermo, Reggio Calabria, Roma, Torino, Venezia) vivono oltre 21 milioni di persone - più di un terzo della popolazione italiana: https://iia.cnr.it/wp-content/uploads/2023/05/rapporto_mobilitaria_2023.pdf

Le città più "eco-mobili" d'Italia

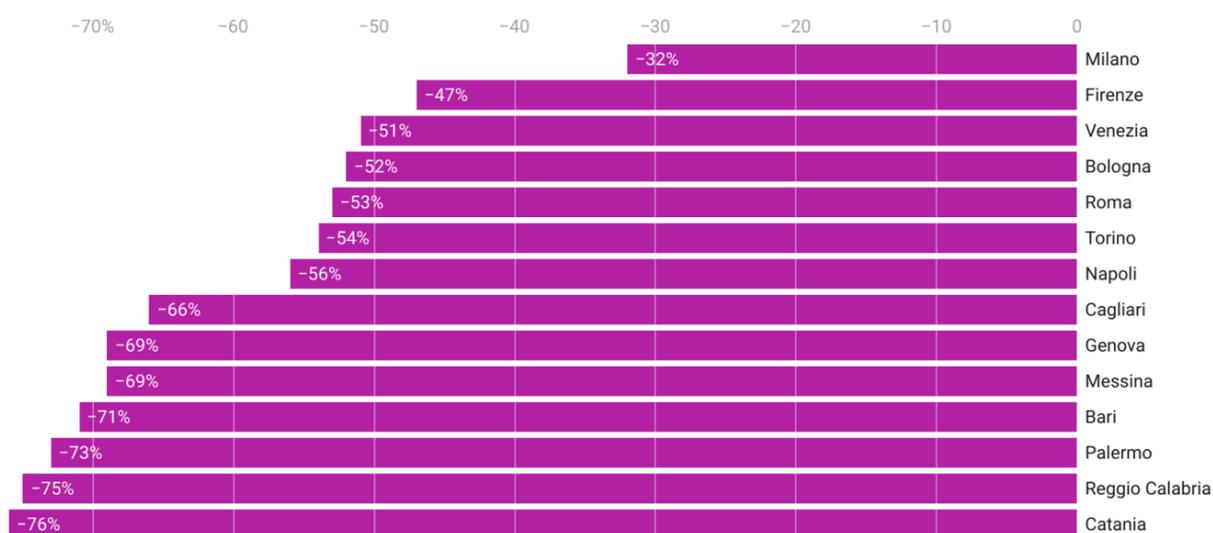
1	Bologna	26	Novara
2	Torino	27	Cagliari
3	Firenze	28	Taranto
4	Milano	29	Genova
5	Parma	30	Bari
6	Venezia	31	Perugia
7	Modena	32	Ancona
8	Brescia	33	Monza
9	Rimini	34	Terni
10	Prato	35	L'Aquila
11	Reggio Emilia	36	Napoli
12	Ferrara	37	Palermo
13	Padova	38	Foggia
14	Forlì	39	Udine
15	Trento	40	Aosta
16	Bergamo	41	Latina
17	Piacenza	42	Catanzaro
18	Roma	43	Reggio Calabria
19	Bolzano	44	Campobasso
20	Ravenna	45	Salerno
21	Pescara	46	Siracusa
22	Trieste	47	Messina
23	Verona	48	Sassari
24	Vicenza	49	Potenza
25	Livorno	50	Catania

Fonte: elaborazione su dati Euromobility

Ricordiamo che tra gli obiettivi al 2030 vi è quello di dimezzare il tasso di veicoli in circolazione per ogni città, far crescere ed elettrificare il trasporto pubblico, puntare sull'aumento della mobilità ciclabile e pedonale, il riequilibrio della ripartizione modale verso i sistemi sostenibili.

Dalla **Classifica del deficit di Mobilità Sostenibile** del Rapporto Mobilitaria, come emerge dall'indice sintetico rispetto all'obiettivo europeo 2030, in vetta troviamo **Milano** che con **-32%** si avvicina di più ai target, contrariamente a **Catania**, che è la più lontana con **-76%** ed un grave deficit di mobilità sostenibile.

Indice sintetico divario 2020-2030 rispetto all'obiettivo 2030 di decarbonizzazione e mobilità sostenibile



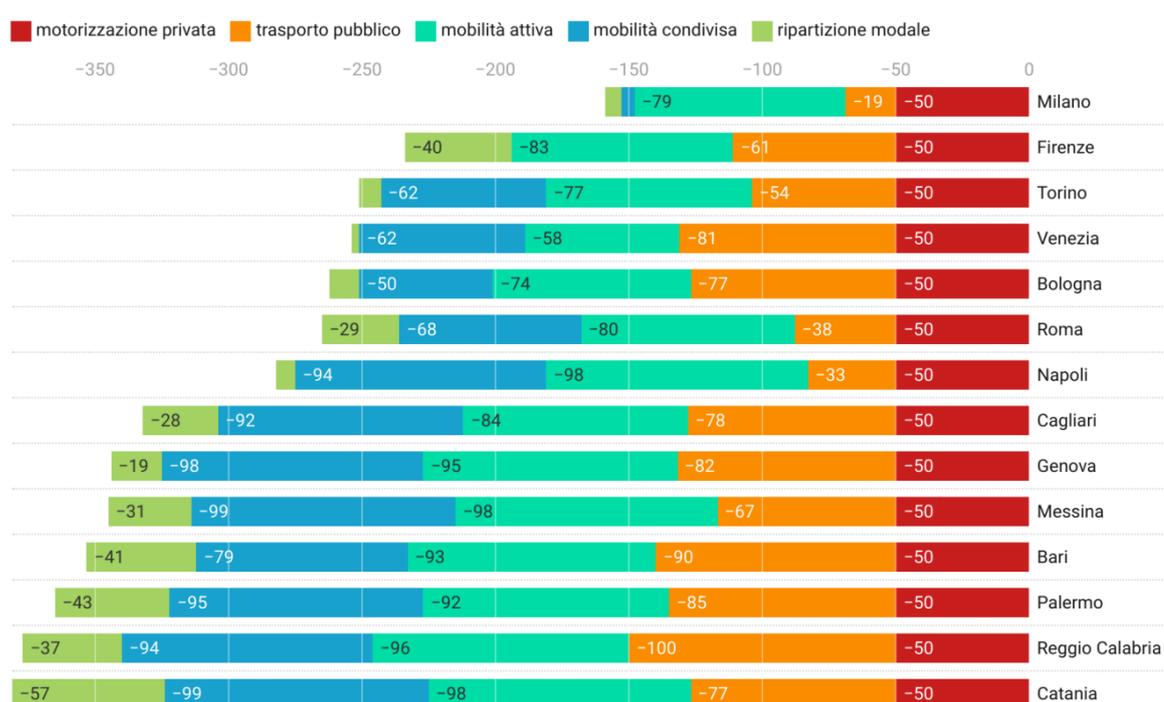
Fonte: elaborazione Kyoto Club su dati Istat, 2023¹⁷

Se entriamo nel merito dei diversi cinque indicatori emerge che: Milano risulta essere la più vicina al target europeo sul fronte della mobilità condivisa, ripartizione modale e trasporto pubblico, ma è ancora distante se prendiamo in esame la motorizzazione privata e la mobilità attiva. Catania risulta essere all'ultimo posto sul fronte della mobilità condivisa (-99%) e mobilità attiva (-98%), oltre che -77% relativamente al trasporto pubblico e -57% sulla ripartizione modale. Firenze, Torino, Venezia, Bologna, Roma e Napoli stanno nella prima metà della classifica e si avvicinano

¹⁷ https://www.kyotoclub.org/wp-content/uploads/rapporto_mobilitaria_2023.pdf, pag. 53

all'obiettivo sul fronte della ripartizione modale, ma sono ben distanti in genere ancora per il trasporto pubblico, mobilità attiva e mobilità condivisa. Infine, Cagliari, Genova, Messina, Bari, Palermo e Reggio Calabria sono tutte nella parte bassa della classifica e sono agli ultimi posti, soprattutto per trasporto pubblico, mobilità condivisa e mobilità attiva, ovviamente ciascuna con le proprie specificità e punti di debolezza.

Media indicatori di divario 2020-2030 per trasporto pubblico, mobilità attiva, mobilità condivisa, motorizzazione privata e ripartizione modale



Fonte: elaborazione Kyoto Club su dati Istat, 2023

Nello specifico, i risultati di tale ricerca presentano una vasta gamma di soluzioni adottate dalle città italiane più virtuose. Fra le più comuni annoveriamo:

- la promozione dell'utilizzo della **bicicletta** per gli spostamenti quotidiani fornendo gratuitamente tale mezzo ai dipendenti od offrendo loro sconti speciali per l'acquisto, tramite convenzioni con i venditori;
- la redazione di **progetti infrastrutturali**, come la creazione di stazioni di ricarica per veicoli elettrici, la creazione di rastrelliere o spazi di parcheggio per le biciclette;

- l'ampio ricorso ai **trasporti pubblici**, tramite la stipulazione di accordi con le aziende di TPL, permettendo così ai dipendenti di acquistare gli abbonamenti a prezzi inferiori;
- la creazione di **nuove fermate delle linee di autobus** vicino alle sedi aziendali, soprattutto nelle zone più periferiche;
- l'incentivazione di **misure di mobilità condivisa**, come le iniziative di car sharing e bike sharing per rendere più semplice lo spostamento tra le diverse sedi aziendali;
- il crescente ricorso allo **smart working** e al telelavoro;
- l'istituzione di **navette** aziendali;
- il ricorso al **car pooling**, creando piattaforme on-line tramite le quali i dipendenti possano trovare colleghi interessati a condividere gli spostamenti;
- la stipulazione di **convenzioni con asili nido** vicini alle sedi aziendali, per il personale con figli piccoli.

Gli elementi che emergono con forza dal rapporto riguardano inoltre due aspetti:

- il Mobility Management è un importante strumento capace di modificare in maniera significativa le abitudini di mobilità dei cittadini e di generare benefici per l'ambiente, per gli utenti e più in generale per l'intero territorio;
- la pandemia COVID-19 e la crisi economica oramai strutturale rappresentano un'opportunità in grado di favorire le iniziative di Mobility Management anche tenendo conto della crescente domanda da parte degli individui di servizi di mobilità diversi dall'auto privata.

Fra i più recenti ambiti di applicazione degli interventi di Mobility Management su scala nazionale ricordiamo il **Programma sperimentale nazionale di mobilità sostenibile casa-scuola e casa-lavoro**, approvato con Decreto Ministeriale n. 208 del 20 luglio 2016.

Per l'implementazione di tale Programma sono stati destinati 35 milioni di euro per il finanziamento di progetti, in aree urbane con più di 100.000 abitanti, volti ad incentivare misure di mobilità sostenibile come iniziative di car pooling, car sharing, bike sharing, pedibus o la realizzazione di percorsi sicuri per i tragitti casa-scuola.

Il Programma sperimentale si è rivolto ai Comuni, le aziende pubbliche e private, le scuole di ogni ordine e grado e le Università per la promozione di un nuovo modello di mobilità, rispettoso della qualità dell'aria e della qualità di vita urbana.

In particolare, nell'allegato 1 vengono elencate le tipologie di progetti di mobilità sostenibile cofinanziabili con limite al 60% dei costi totali, tra i quali:

- realizzazione e/o adeguamento di **corsie ciclabili** e **Zone 30**, in quanto misure che favoriscono gli spostamenti ciclo-pedonali casa-scuola e casa-lavoro;
- incentivazione di servizi di **mobilità a basse emissioni**, come car sharing, car pooling, scooter sharing, bike sharing e servizi di mobilità collettiva come bicibus e pedibus;
- concessione di **agevolazioni tariffarie per i trasporti pubblici**, di **incentivi monetari ai lavoratori e agli studenti** che utilizzano modalità sostenibili di spostamento per i tragitti casa-lavoro e casa-scuola e cessione a titolo gratuito di **“buoni mobilità”** sulla base degli accordi stipulati dagli enti proponenti con i datori di lavoro o con le autorità scolastiche di riferimento.

È stato inoltre previsto un finanziamento prioritario per alcuni tipi di interventi di seguito riportati.

Progetti rivolti alle scuole primarie e secondarie che abbiano nominato la figura del **Mobility Manager scolastico** che si occupino di:

- realizzare rastrelliere o aree di parcheggio per biciclette all'interno o nelle vicinanze degli edifici scolastici;
- attuare interventi di riduzione e del traffico motorizzato in prossimità degli edifici scolastici;
- definire gli interventi infrastrutturali atti a mettere in sicurezza i percorsi individuati per servizi di pedibus e bicibus;
- istituire programmi di educazione alla mobilità sostenibile, alla sicurezza stradale e organizzare gite scolastiche in bicicletta, in treno o con il trasporto pubblico locale.

Progetti di mobilità sostenibile per i **percorsi casa-lavoro**:

- progetti per le aziende dotate di Mobility Manager che forniscano i “buoni

mobilità” ai lavoratori e che redigano i PSCL;

- realizzazione di servizi di bike sharing e car sharing presso le sedi di lavoro e le università;
- progetti per lo sviluppo di piattaforme dedicate ai servizi di car-pooling.

L'emergenza pandemica legata al Covid-19 ha senz'altro modificato o accelerato alcuni processi cruciali per l'affermazione del Mobility Manager; si possono individuare almeno due tendenze o processi, influenzati dal Covid, che stanno avendo e avranno riflessi significativi sulla futura domanda di mobilità.



**Diffusione dello
Smart/Remote
Working**



**Aumento
dell'attenzione verso
la travel safety**

Sebbene il ricorso allo **Smart Working** fosse già presente prima dell'emergenza pandemica, è solo con l'intervento normativo che la sua adozione è cresciuta in modo significativo. A un anno di distanza dalla fine dell'emergenza, si può ipotizzare che il ricorso a forme di lavoro flessibili rimanga sostanziale, con evidenti effetti sulla mobilità.

Rispetto al passato, inoltre, è senza dubbio cresciuta la consapevolezza di chi utilizza strumenti di mobilità condivisi (treni, metro, bus o car sharing) verso le questioni di **salute e igiene**. Tale attenzione, correlata ad un **miglior bilanciamento nel rapporto tra tempo libero e lavorativo**, ha favorito l'utilizzo di forme di mobilità più salutari, come la bicicletta e i monopattini elettrici.

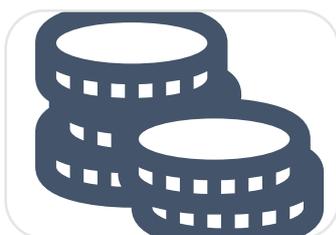
È evidente come tali processi, a cui se ne potrebbero aggiungere altri, consolidino ulteriormente la logica e la filosofia della mobilità sostenibile intesa come obiettivo condiviso di tutti i Paesi avanzati e attribuiscano al Mobility Manager un ruolo determinante e decisivo in tutte le strategie di responsabilità sociale

dell'organizzazione, anche prendendo in considerazione gli obiettivi definiti dall'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile.

Il Mobility Management, nelle sue diverse tipologie e in misura maggiore quando parliamo di quello aziendale, è quindi a tutti gli effetti uno **strumento di attuazione delle strategie di sostenibilità** a 3 livelli.



**Sostenibilità
ambientale**



**Sostenibilità
economica**



**Sostenibilità
sociale**

Anche in Italia, come negli altri Paesi presi in esame, l'attenzione alla sostenibilità nella sua triplice accezione, si sta dimostrando strettamente connesso alle **tecnologie emergenti**, che hanno il potenziale di migliorare la vita della popolazione, l'efficienza dei servizi pubblici e la loro accessibilità. Oggi, grazie allo sviluppo tecnologico, le misure volte al miglioramento della mobilità includono opzioni di carattere innovativo in grado di rendere i servizi sempre più user friendly e flessibili, promuovendo una gamma di soluzioni coordinate sempre più efficaci come alternativa alla mobilità privata.

Pensiamo alle piattaforme di carpooling, sempre più dinamiche e integrate con le reti di mobilità locale (ad esempio con i servizi ferroviari regionali, come avviene in Svizzera) e con le opzioni di condivisione. In questo percorso evolutivo abilitato dalle nuove tecnologie occorre inoltre citare i sistemi di mobilità on demand, versione atualizzata e flessibile dei servizi navetta utilizzati per connettere le unità produttive più periferiche alle reti di mobilità esistenti.

Infine, un ulteriore elemento di profonda innovazione per le strategie future è rappresentato dalla collaborazione con le nascenti piattaforme di **Mobility as a Service (MaaS)** quali soggetti integratori di servizi di mobilità, in grado di contribuire a elaborare soluzioni dedicate alla mobilità dei dipendenti e delle loro famiglie per

soddisfare il fabbisogno di mobilità nel suo complesso (e non solo per gli spostamenti casa-lavoro).

La mobilità come servizio è un concetto relativamente nuovo che, oltre a modificare il modello di business per l'erogazione di servizi di trasporto, promette un cambio di mezzi e modalità di fornitura del servizio.

MaaS descrive infatti un nuovo modo di spostarsi che, al concetto di proprietà personale del mezzo, sostituisce il concetto di mobilità condivisa intesa come servizio di cui usufruire a seconda delle necessità.

La tecnologia svolge un ruolo fondamentale nel rendere possibile la diffusione di questo modello di business, che ha come caratteristica principale la possibilità per il cittadino di scegliere il mezzo di trasporto più idoneo in base al tragitto da compiere, passando dall'auto al treno, fino ad arrivare ad autobus, tram, scooter e biciclette.

In prospettiva, infatti, l'utente, attraverso un'unica applicazione, avrà a disposizione sul proprio smartphone un servizio che gli consentirà di pianificare il viaggio e di scegliere quale mezzo di trasporto utilizzare per ciascun tragitto da compiere, pagando per il singolo viaggio oppure usufruendo di abbonamenti mensili o di tariffe unificate per più mezzi di trasporto differenti.

La caratteristica principale del MaaS sta nell'offrire ai viaggiatori soluzioni basate sulle loro reali esigenze di viaggio. Per farlo, è indispensabile l'unione di fornitori di servizi di trasporto pubblici (come autobus, tram e treni) con servizi privati come il car sharing, il bike sharing o i servizi di noleggio di automobili.

In questo modo, attraverso un'unica piattaforma, gli utenti potranno pianificare il viaggio e pagare utilizzando un unico account.

Le piattaforme più evolute dovranno essere in grado di mostrare all'utente le diverse opzioni di viaggio con relativi prezzi e tempi di percorrenza, per consentirgli di scegliere la soluzione migliore a seconda delle proprie esigenze.

Una volta pianificato il viaggio, la naturale evoluzione del servizio sta nel consentire all'utente di prenotare il mezzo di trasporto direttamente in App (taxi, car sharing, scooter, treno) per essere certi di arrivare a destinazione nei modi e nei tempi previsti senza perdite di tempo inutili.

La personalizzazione e la flessibilità nel sistema dei trasporti ha generato negli ultimi decenni uno spazio di mercato e un interesse verso il MaaS crescente sia da parte del

pubblico che del privato. Nel privato sono nati così moltissimi servizi di condivisione di auto, biciclette, scooter e autobus, per cittadini e aziende.

Ma è nel settore pubblico che si può considerare il Mobility as a Service come una vera e propria rivoluzione, in grado di connettere treni, aerei, tram e autobus, a servizi di car sharing e bike sharing che completano la gamma di possibilità di viaggio personalizzabili dall'utente.

In Europa, lo stato che ha fatto più passi in avanti verso il concetto di mobilità come servizio è la **Finlandia**, dove sono già presenti casi pilota di MaaS. In Italia invece, la città che più di tutte ha creduto nella mobilità condivisa e sostenibile è **Milano**.

Sebbene il percorso verso un sistema di Mobility as a Service sia ancora lungo, in Lombardia il concetto di mobilità come servizio integrato e condiviso è già presente: pur non condividendo un'unica piattaforma con il servizio ferroviario, **E-Vai** è il primo car sharing elettrico già disponibile in molte stazioni. Il servizio E-Vai consente non solo di spostarsi all'interno della città utilizzando auto ecologiche e condivise, ma anche di viaggiare in tutta la regione, combinando l'utilizzo del treno a quello dell'auto e degli altri mezzi di trasporto pubblici come tram, autobus e servizi di bike sharing.

Sempre sul versante dell'innovazione, a livello nazionale nel 2022 è stato lanciato "**Smarter Italy**", il programma del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, del Ministero dell'Università e della Ricerca e del Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, attuato dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID). Con una dotazione di oltre 90 milioni di euro, il programma ha l'obiettivo di promuovere l'innovazione stimolando il mondo delle imprese e della ricerca a creare nuove soluzioni per rispondere alle sfide sociali più complesse negli ambiti della mobilità, del benessere, della cultura e della sostenibilità ambientale.

Il programma è partito con l'adesione di 23 Comuni selezionati di cui 11 città definite Smart Cities (Bari, Cagliari, Catania, Genova, L'Aquila, Matera, Milano, Modena, Prato, Roma, Torino) e 12 centri definiti "Borghi del futuro" (con almeno 3.000 abitanti, ma al di sotto dei 60.000). Alghero, Bardonecchia, Campobasso, Carbonia, Cetraro, Concorezzo, Ginosa, Grottammare, Otranto, Pantelleria, Pietrelcina e Sestri Levante sono i 12 Comuni selezionati e i loro territori saranno laboratori di sperimentazione di tecnologie di frontiera applicate ai servizi per i cittadini.

In ambito Mobility i 4 bandi previsti riguardano altrettante sfide¹⁸.

1) Soluzione innovativa per il supporto alle decisioni con funzioni predittivo/adattative per la Smart Mobility

A partire dalle enormi masse di informazioni a disposizione in una Smart City, e destinate ad aumentare nei prossimi anni grazie alla maggiore integrazione con i sistemi di IOT e le reti di comunicazione di nuova generazione 5G, il bando invita a riflettere sull'importanza di veicolare, aggregare e studiare in modo intelligente i dati per trasformarli in una risorsa utile a migliorare la qualità della vita dei cittadini a breve ed a lungo termine.

In questo contesto emerge la necessità di individuare soluzioni innovative per le amministrazioni utili alla pianificazione, programmazione e gestione della mobilità che sfruttino gli attuali avanzamenti tecnico scientifici maturati nei settori disciplinari dell'Intelligenza Artificiale e dei Big Data.

La sfida è ideare e sviluppare soluzioni originali relative a piattaforme di Smart Mobility in grado di favorire la mobilità urbana offrendo:

- strumenti di simulazione di supporto alla pianificazione di interventi atti a preservare o migliorare aspetti quantitativi o qualitativi della mobilità urbana e a consentire la programmazione del trasporto pubblico integrato;
- funzionalità di monitoraggio, proattive e predittive di tipo near-real-time per l'ottimizzazione dinamica del traffico veicolare e di elementi infrastrutturali ad esso collegati (es. posteggi, parcheggi cittadini, parcheggi riservati – disabili, carico e scarico merci – piste ciclabili, colonnine ricarica elettrica, ecc);

Tutto questo garantendo le prestazioni, in termini di efficacia ed efficienza, al variare del contesto urbano di riferimento.

2) Soluzioni innovative per il miglioramento della mobilità delle merci

Quasi un terzo del traffico totale in molte città italiane è generato dal trasporto delle merci, spesso realizzato con logiche irrazionali e con mezzi inquinanti e inefficienti. Alle consegne necessarie per le attività commerciali si sono aggiunte, negli ultimi anni, le consegne a domicilio per i privati che acquistano beni materiali on-line.

Le prospettive di crescita dell'e-commerce rendono ancora più critiche le

¹⁸ <https://smarteritaly.agid.gov.it/index.php/sfide/smart-mobility/>

problematiche legate alla mobilità delle merci, soprattutto nell'ultimo miglio (ovvero l'ultima tappa del viaggio delle merci prima di arrivare presso il domicilio finale del cliente), e sempre più urgenti misure che possano sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie emergenti, senza impattare negativamente sull'ambiente e migliorando la qualità della vita e dei trasporti delle persone.

L'obiettivo di questa seconda sfida è di ideare e sviluppare soluzioni originali di Smart Mobility che riducano l'impatto della mobilità delle merci sul traffico urbano. Le soluzioni proposte devono garantire numeri e tempi di consegna con ordini di grandezza compatibili alle esigenze di mercato, essere sostenibili dal punto di vista economico ed ambientale, preservando la qualità della vita e dei trasporti delle persone.

3) Soluzioni innovative per il miglioramento della mobilità sostenibile nelle aree a domanda debole

La combinazione tra tecnologie emergenti quali Intelligenza Artificiale, IoT, Blockchain e reti di nuova generazione 5G, permetteranno nei prossimi anni la realizzazione di soluzioni innovative in grado di migliorare sensibilmente anche il trasporto delle persone e delle merci nelle Aree a Domanda Debole (ADD), ovvero porzioni di territorio, urbano o interurbano, con domanda di trasporto bassa o medio-bassa e caratterizzate da una considerevole dispersione spaziale e temporale.

Il trasporto nelle ADD rappresenta una criticità ancora irrisolta, nonostante già da qualche anno diverse amministrazioni abbiano avviato sperimentazioni di soluzioni basate sulle tecnologie del momento. Soluzioni particolarmente brillanti potrebbero contestualmente contribuire alla distribuzione delle merci nell'ultimo miglio.

Con questa sfida si chiede di ideare e sviluppare soluzioni originali di Smart Mobility per le ADD. Le soluzioni proposte devono consentire di soddisfare pienamente la domanda del territorio, pur garantendo il rispetto di due requisiti: la sostenibilità economica sia per l'amministrazione pubblica che per l'utenza e un basso impatto ambientale.

4) Soluzioni innovative per il miglioramento della mobilità nei centri storici e nei borghi

In Italia, e più genericamente in Europa, sono numerose le città, i paesi e i borghi il cui sviluppo urbano non ha seguito una pianificazione e una regolamentazione ben definita. In tali contesti la mobilità delle persone e delle merci risulta spesso

estremamente difficoltosa, soprattutto nelle zone centrali, tipicamente le più antiche.

In queste zone, spesso parzialmente o totalmente chiuse al traffico veicolare, le soluzioni di Smart Mobility hanno l'obiettivo di aumentare la qualità della vita dei residenti e dei commercianti, nonché di favorire il turismo agevolando gli spostamenti dei visitatori. Pertanto, emerge la necessità di individuare soluzioni innovative di trasporto pubblico in grado di garantire gli spostamenti durante tutto l'arco della giornata anche per soggetti a scarsa mobilità e per altre categorie svantaggiate anche in contesti urbanistici complessi.

La proposta di sfida è quindi indirizzata a fornire soluzioni innovative e sostenibili utili a migliorare la mobilità delle persone e delle merci in città, paesi e borghi con strade non progettate per il passaggio dei veicoli di trasporto moderni o per sostenere il traffico generato nel tentativo di soddisfare i fabbisogni della popolazione e del territorio.

Alla luce del grande fervore che si sta generando intorno allo studio di strumenti digitali e innovativi utili alla mobilità sostenibile e dopo avere passato in rassegna definizioni e concetti di Mobility Management, politiche, leggi e normative che ne influenzano il campo, e avere operato anche un'azione di benchmark rispetto alle realtà europee più avanzate, con il prossimo paragrafo si intende esplorare le diverse responsabilità e il ruolo del Mobility Manager nelle organizzazioni private e negli enti pubblici, identificando le principali funzioni svolte dal Chief Mobility Manager, nonché le competenze e le qualifiche ad oggi richieste. Perché il quadro che si sta delineando è quello di una professionalità complessa, in grado di governare una strategia coordinata nell'analisi, lo sviluppo e l'implementazione di misure di mobilità sostenibile e il monitoraggio dei loro effetti nel tempo.

Una figura che si muove in un ecosistema fatto innanzitutto di relazioni interne all'azienda, sia questa pubblica o privata, che includono:

- il management aziendale con il quale vengono condivisi strategie e obiettivi, e i dipendenti quali collaboratori nel processo di definizione delle azioni e beneficiari finali;
- altre funzioni aziendali quali la comunicazione e i sistemi informativi, insieme ai quali definire messaggi e supporti alla conoscenza dei fenomeni;
- Energy, Travel e Fleet Manager, con i quali effettuare analisi e sviluppare

misure congiunte.

L'ecosistema è completato dalla trama di relazioni esterne di carattere istituzionale (con la rete dei Mobility Manager aziendali e con la figura di coordinamento del Mobility Manager d'area) e soprattutto di carattere commerciale, con una pluralità di fornitori di servizi e soluzioni fondamentali per l'implementazione di misure efficaci e innovative. Avviciniamo allora questa figura strategica, a partire dalla normativa che ne disegna attualmente il profilo.

§ 3 – Il Mobility Manager: quadro normativo nazionale, profilo professionale e prospettive future

Prima di addentrarci nelle caratteristiche e competenze del Mobility Manager del prossimo futuro, è importante ripercorrere le diverse tappe che hanno caratterizzato l'evoluzione normativa relativa a tale figura.

1998: l'attività di **Mobility Manager** è stata introdotta in Italia con il Decreto del Ministro per l'Ambiente, di concerto con quelli dei Lavori pubblici, della Sanità e dei Trasporti, del 27 marzo 1998 (art. 3).

In questo caso è stato predisposto l'obbligo per Enti pubblici e aziende private, collocate in città ad elevato rischio di inquinamento atmosferico:

- di indicare un Responsabile della mobilità aziendale;
- di produrre un Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL).

2000: La materia normativa è stata poi oggetto di una innovazione grazie al Decreto del Ministero dell'Ambiente del 20 dicembre 2000 (art. 1, comma 3) che ha meglio definito finalità e ruolo del **Mobility manager di area**. A tale figura, già introdotta dal Decreto ministeriale del 1998, vengono affidati i compiti di fornire supporto ai responsabili della mobilità aziendale, di coordinamento degli stessi, e di collegamento con le strutture comunali e le aziende di trasporto. Viene inoltre introdotto, a titolo volontario, il **PSCL** anche per aree industriali, artigianali, commerciali, di servizi, poli scolastici e sanitari o aree che ospitano, in modo temporaneo o permanente, manifestazioni ad alta affluenza di pubblico.

2015: la Legge del 28 dicembre 2015, n. 221, prevede che il Ministro dell'istruzione adotti specifiche linee guida per favorire l'istituzione in tutti gli istituti scolastici di ogni ordine e grado, nell'ambito della loro autonomia amministrativa ed organizzativa, della figura del **Mobility Manager Scolastico**. Tale figura viene individuata all'interno dell'Istituto scolastico **su base volontaria e senza riduzione del carico didattico**.

2018: in relazione all'importante crescita della domanda di competenze nel settore della mobilità, il 15 febbraio 2018 viene pubblicata la **Prassi di riferimento UNI/PdR 35:2018** che definisce i requisiti di quattro profili professionali della mobilità aziendale, individuandone compiti, attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze (definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche –

EQF):

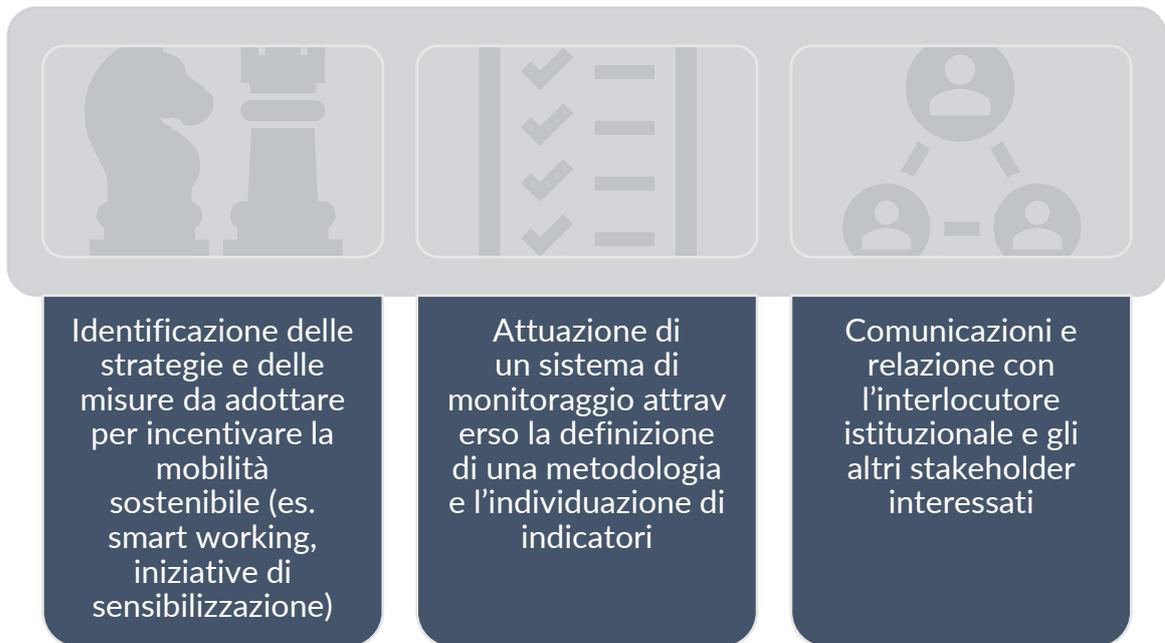
- Mobility Manager
- Travel Manager
- Fleet Manager
- Corporate Mobility Manager

2020-2021: Il Decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, convertito con legge n. 77 del 17 luglio 2020, all'art. 229 contiene specifiche previsioni riguardanti il Mobility Management nell'ambito di una serie di misure volte a incentivare la mobilità sostenibile. Il 12 maggio 2021, è stato firmato il decreto che delinea in modo più puntuale le **funzioni del Mobility Manager**.

Vediamo più da vicino le tre figure individuate dalla normativa italiana.

Il **Mobility Manager aziendale** è chiamato allo svolgimento di specifiche attività di analisi, progettazione e monitoraggio.





Le finalità del **Mobility Manager scolastico** sono simili a quelle del Mobility Manager aziendale, tuttavia cambiano i suoi interlocutori interni (i professori e gli studenti) ed esterni (altri istituti scolastici, comuni). Naturalmente l'obiettivo primario è rappresentato dagli spostamenti casa-scuola, ma esistono altre responsabilità che coinvolgono il Mobility Manager scolastico, come ad esempio la gestione della sicurezza delle gite scolastiche che si concretizza scegliendo gli operatori più idonei in possesso delle certificazioni per la sicurezza (ISO 39001) e per la qualità (UNI EN 13816).





Il **Mobility Manager di area**, infine, è stato introdotto con il Decreto Ministeriale del 1998, mentre nel 2000 sono state definite in modo più puntuale caratteristiche e responsabilità. Tale figura è, in genere, un soggetto, presente all'interno del Dipartimento comunale destinato alla gestione del traffico cittadino, con compiti di coordinamento degli uffici preposti sul territorio. Il Decreto 2021 chiarisce come il Mobility Manager di area si occupi del supporto al Comune territorialmente competente, presso il quale è nominato, nella definizione e implementazione di politiche di mobilità sostenibile, nonché nello svolgimento di attività di raccordo tra i Mobility Manager aziendali. In sintesi, una delle finalità principali del Mobility Manager di area è perseguire il miglioramento del sistema di trasporto pubblico locale, stimolando e favorendo lo sviluppo sul territorio di una cultura di mobilità sostenibile.





Riprendendo la triplice funzione che il Mobility Manager (sia esso aziendale, o scolastico) ha in relazione agli **obiettivi di sostenibilità**, è facile dedurre i vantaggi della piena operatività di tale figura.

Sotto il profilo della **sostenibilità ambientale** il Mobility Manager consente di ridurre:

- i costi di spostamento dei dipendenti o degli alunni e docenti e i costi correlati (con riduzione degli incidenti in itinere);
- la domanda di sosta interna ed esterna all'azienda;
- i costi legati al ricorso alla flotta aziendale (solo per il MM aziendale).

Con riferimento alla **sostenibilità economica**, il Mobility Manager consente di migliorare:

- l'accessibilità alla sede aziendale o scolastica (incrementando la sua attrattività);
- il benessere e, di conseguenza, la produttività dei propri dipendenti, degli studenti, dei docenti e di tutto il personale scolastico;
- il dialogo con le istituzioni locali e territoriali.

Infine, per quanto riguarda la **sostenibilità sociale**, il Mobility Manager consente di incrementare:

- la qualità dell’aria e dell’ambiente circostante, riducendo le emissioni;
- l’utilizzo di mezzi di trasporto a basso impatto di CO2;
- la reputazione aziendale o dell’istituto scolastico nell’ambito dell’impegno eco-sostenibile.

La figura del Mobility Manager, proprio per la complessa natura delle attività in cui è coinvolto, si presenta polivalente e per certi versi inedita nel panorama delle professionalità presenti in azienda e più in generale nelle organizzazioni.

Il tavolo di lavoro della Prassi di riferimento **UNI/PdR 35:2018** ha provato a tratteggiare il profilo delle quattro professioni che, all’interno delle aziende, presidiano la mobilità, individuandone compiti e attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche.

I quattro profili individuati sono:

- **Mobility Manager** (gestore degli spostamenti casa-lavoro);
- **Travel Manager** (gestore delle trasferte di lavoro);
- **Fleet Manager** (responsabile della gestione della flotta aziendale);
- **Corporate Mobility Manager** (che coordina le attività dei suddetti manager).

La figura del **Travel Manager** è presente in quasi tutte le grandi realtà aziendali, per organizzare i viaggi del personale. Il **Fleet Manager** si è invece affermato in parallelo con la diffusione delle flotte di auto, che, quando hanno una certa consistenza, necessitano di personale dedicato con un’adeguata professionalità per la gestione tecnica ed economica della flotta e con specifiche competenze per gestire un centro di costo che spesso è molto importante. Il **Mobility Manager**, in coerenza con le indicazioni di Legge, dovrebbe razionalizzare la mobilità casa-lavoro dei dipendenti, malgrado l’obbligo in Italia sia ancora fortemente disatteso. Il **Corporate Mobility Manager** coordina l’attività delle altre tre figure professionali e sarebbe forse il profilo più completo e adatto ai bisogni di un’azienda, ma ad oggi quasi nessuna realtà in Italia lo prevede.

Il tavolo di lavoro UNI/PdR 35:2018 si è occupato anche di analizzare le responsabilità che sono prerogativa del Mobility Manager; tra le più significative annoveriamo:

- la redazione ed il monitoraggio del Piano Spostamenti Casa-Lavoro (o Casa-Scuola);
- la presentazione di capitolati all'ufficio acquisti per selezionare i fornitori di servizi di mobilità;
- la gestione del car sharing e del car pooling aziendali;
- la definizione del Total Cost of Mobility (TCM);
- la predisposizione di indagini specifiche volte a monitorare il grado di soddisfazione degli utenti;
- la gestione delle aree destinate ai parcheggi, tenendo conto delle modalità di spostamento del personale;
- la selezione dei supporti informatici volti all'analisi delle abitudini di mobilità del bacino di utenza;
- la determinazione del budget da stanziare per la mobilità, in funzione delle linee guida aziendali;
- la capacità di costruire efficaci e solide interazioni con gli stakeholder, interni ed esterni;
- l'abilità di coinvolgere attivamente gli individui nell'implementazione degli interventi stabiliti;
- l'organizzazione dei viaggi aziendali intermodali¹⁹.

Per poter redigere un **PSCL** in maniera efficace è necessario che il Mobility Manager:

- analizzi la domanda di mobilità dell'organizzazione per la quale lavora, avvalendosi principalmente di questionari da sottoporre al personale;
- analizzi l'offerta di mobilità presente sul territorio in cui è localizzata l'azienda, come l'adeguatezza delle linee dei trasporti pubblici, la presenza di fermate dell'autobus o stazioni ferroviarie nei pressi del luogo di lavoro e l'esistenza o meno di operatori della sharing mobility;
- operi un'accurata disamina della normativa in materia di mobilità sostenibile;
- identifichi strategie da adottare per incentivare la mobilità sostenibile,

¹⁹ UNI, UNI/PdR 35:2018, pp. 9-11, in <https://www.aiaga.it/documenti/2018/Prassi-riferimento.pdf>

proponendo anche interventi infrastrutturali o attività di sensibilizzazione;

- definisca gli indicatori finalizzati al monitoraggio degli interventi implementati.

Nonostante le varie formulazioni legislative abbiano definito diversi ambiti professionali in funzione dei livelli di impegno (all'interno della scuola, delle imprese/enti e delle aree urbane), sono essenzialmente cinque i **requisiti** che vengono richiesti ad un Mobility Manager:

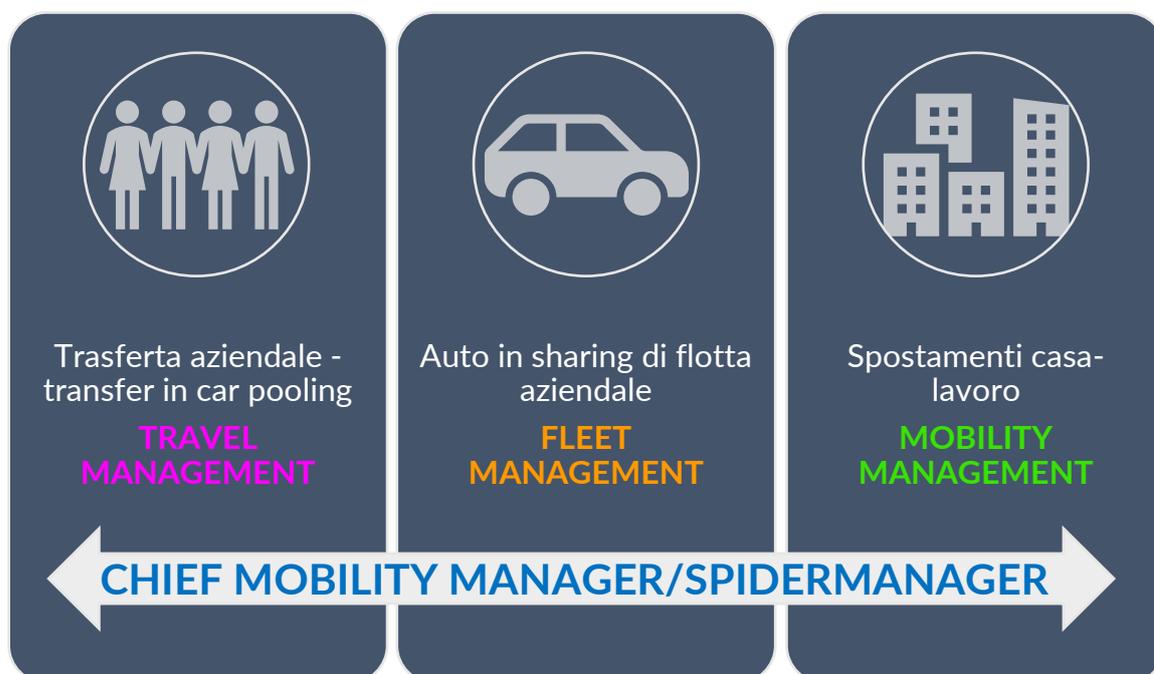
- essere in grado di svolgere le proprie funzioni rimanendo **interconnesso** con le molteplici realtà presenti nel contesto territoriale;
- riuscire ad amministrare le dinamiche organizzative mediante un **approccio multidisciplinare**, che integri le competenze tecnico-scientifiche con quelle di tipo umanistico;
- prestare grande attenzione ai comportamenti, alle richieste, alle consuetudini e **saper ascoltare** le preferenze o le resistenze al cambiamento esternate dai vari attori presenti nell'organizzazione;
- possedere una **preparazione multidisciplinare** e, preferibilmente, una solida esperienza nel settore dei trasporti;
- avere la capacità di **modificare la propria visione** costantemente, **adattandosi** alle innovazioni tecnologiche e alle complessità di contesto²⁰.

Si assiste perciò ad una costante evoluzione del profilo del Mobility Manager il quale non si limita più a ridurre l'uso dei mezzi privati, ma si dedica allo sviluppo di programmi di mobilità basati sulle esigenze espresse e, soprattutto, su quelle inesprese del personale. Il suo valore aggiunto è proprio questo: essere l'**attore di raccordo** tra le figure manageriali e quelle che si occupano della definizione delle policy aziendali.

Alla luce delle considerazioni finora fatte, possiamo ipotizzare che lo **Spidermanager** che questa iniziativa strategica intende esplorare sia una figura che si avvicina al profilo del **Corporate Mobility Manager**, che incorpora quindi le funzioni e il ruolo delle altre tre figure individuate dalla UNI e viene a coincidere con lo stesso Mobility

²⁰ Cfr. *La figura del mobility manager diventa obbligatoria per enti pubblici e imprese*, SIMTUR (a cura di), 15 maggio 2020, in <https://www.simtur.it/blog/smart-mobility/leggi-e-norme/la-figura-del-mobility-manager-diventa-obbligatoria-per-enti-pubblici-e-imprese/>

Manager aziendale introdotto dalla Legge.



Riteniamo quindi che le figure professionali del Travel Manager, del Fleet Manager e del Mobility Manager, nel prossimo futuro, non potranno rimanere distinte, ma dovranno disegnare sempre più un'unica figura che chiameremo allora, per distinguerlo, **CHIEF MOBILITY MANAGER**.

In essa vi sono le potenzialità, anche in realtà di piccole dimensioni, non solo per gestire in maniera efficace la situazione esistente della mobilità aziendale, ma anche per affrontare le sfide degli ultimi anni e di quelli che verranno, in cui si annunciano le grandi novità tecnologiche ed organizzative cui abbiamo fatto cenno nel precedente capitolo.

Questo spiega la necessità di formare manager in grado di gestire tutti gli ambiti relativi alla mobilità e di definire un **unico e importante ruolo manageriale riconosciuto**, in grado di relazionarsi con tutte le funzioni interne, ma anche con tutti gli stakeholder esterni, proponendo soluzioni efficaci ed efficienti.



Da Travel/Fleet/Mobility a Chief Mobility Manager

È chiaro a questo punto che questa figura professionale non è solo un tecnico, ma un **negoziatore** con una forte **vocazione all'analisi**. Il suo compito infatti richiede molteplici doti, che possono essere racchiuse nella sfera di responsabilità di un dipartimento HR potenziato e/o integrato con l'Energy Manager piuttosto che il Chief Sustainability Officer.

Rientrano quindi tra le **funzioni** e i **compiti** del **Chief Mobility Manager**:

- la cura dei rapporti con gli enti coinvolti nella gestione degli spostamenti del personale;
- lo studio di iniziative per informare e sensibilizzare sul tema della mobilità sostenibile;
- la promozione, in accordo con il Mobility Manager d'area, di iniziative per promuovere la mobilità ciclo-pedonale e l'utilizzo dei mezzi pubblici;
- la collaborazione con il Mobility Manager d'area per l'incremento del trasporto pubblico e lo sviluppo di itinerari riservati a pedoni e ciclisti.

Si tratta, dunque, di una figura strategica all'interno dell'azienda o dell'ente, deputata all'ottimizzazione dei costi per gli spostamenti che si integra con le politiche locali di mobilità sostenibile.

Per la valorizzazione e un maggiore riconoscimento del ruolo, la UNI/PdR35:2018 individua inoltre, tracciando anche le linee guida della formazione, le abilità, le conoscenze e le competenze di base riassunte nella tabella che riportiamo di seguito.

HARD SKILL	SOFT SKILL
Mobilty management	Servizi alternativi, gestione risorse, welfare,
Travel Management	Negoziazione, acquisti, comunicazione, revenue management, risk management
Competenze fiscali, amministrative, finanziarie, legali	Norme e leggi Italiane e dei paesi interessati, dogana, privacy
Fleet Management	Logistica, assicurazioni,
Conoscenza dei tool digitali	Gestione del cambiamento, conoscenze digitali
Competenze cognitive	Creatività, intelligenza emotiva

È chiaro che per contribuire allo sviluppo dinamico di modelli di Mobility Management e condotte sostenibili occorre un portfolio di skill in continua evoluzione.

Un Chief Mobility Manager non deve infatti solo saper individuare e valutare gli impatti socio-ambientali della mobilità di merci e persone. Deve anche identificare, coinvolgendo stakeholder interni ed esterni, le criticità delle nuove azioni di Mobility Management implementate, così come le aree di miglioramento.

Attingendo alle discipline del Risk Management, e cogliendo i nuovi trend della sostenibilità, deve poi saper trasmettere a colleghi, partner e clienti idee vincenti e attuabili per rendere la mobilità sempre più resiliente.

Allo scopo di conseguire tali obiettivi, risulta imprescindibile la presenza di una figura professionale che agisca per orientare la domanda di mobilità verso soluzioni sostenibili e condivisibili, attraverso la costruzione di proficue **sinergie** e la promozione di una cittadinanza attiva e consapevole.

Vanno però considerate alcune criticità dell'attuale legislazione italiana. Non esistono, come accennato, sanzioni per la mancata nomina del responsabile della mobilità e per l'assenza di un Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL). Inoltre, nonostante sia stata estesa l'obbligatorietà di dotarsi di un Mobility Manager e di redigere un Piano Spostamenti Casa-Lavoro per le singole aziende e le Pubbliche Amministrazioni con un personale superiore alle 100 unità, ubicate in un Capoluogo di Regione o Provincia, in una Città metropolitana o in un Comune con più di 50.000 abitanti, restano fuori dal campo d'applicazione della suddetta norma tutte le realtà che non rientrano nelle citate prescrizioni, atteso che quest'ultime costituiscono la struttura portante e la quasi totalità del tessuto economico-produttivo italiano.

Perché allora ricorrere al Mobility Manager? In primis perché, nell'ottica della realizzazione di una mobilità sempre più sostenibile, è utile all'interesse della collettività. Altrettanto rilevante è il vantaggio che l'attività espletata da tale figura produce sotto il profilo del **welfare aziendale**, incidendo positivamente sulla produttività del lavoro dei dipendenti. Alcuni studi hanno infatti evidenziato lo stretto rapporto che intercorre tra personale qualificato e welfare: per trattenere risorse umane di cruciale importanza e per ripararsi dalla competizione delle altre imprese, i datori di lavoro saranno più inclini ad offrire servizi di conciliazione famiglia-lavoro, una maggiore flessibilità degli orari e ad implementare politiche interne di lifelong learning. Tuttavia in Italia, allo stato attuale, l'obiettivo di dotare tutte le aziende di un Mobility Manager è ancora un traguardo lontano da raggiungere. È necessario quindi che le singole imprese, incluse le PMI, prendano coscienza delle loro responsabilità nei confronti dell'ambiente e del benessere comune e che vengano agevolate attraverso lo stanziamento di finanziamenti pubblici mirati che siano in grado di supportare, specialmente le imprese meno strutturate, nell'attivazione di misure di mobilità sostenibile²¹.

Infine, le amministrazioni e le aziende sono tenute a cooperare attivamente per sviluppare una visione comune sull'argomento, condividendo obiettivi e strategie

²¹ Cfr. Mobility Manager. Perché averlo?, MobilityManagement.info, in <https://www.mobilitymanagement.info/notizie/mobility-manager-perch-averlo>

orientati a fornire un supporto operativo e a definire i vantaggi economici che possono scaturire dalla mobilità sostenibile.

Giunti a questo punto della riflessione, abbiamo raccolto sufficienti elementi per andare a proporre ai manager di tutto il Paese una Survey per indagare e delineare il quadro delle competenze manageriali strategiche richieste a questa nuova figura manageriale, individuando inoltre opportunità e criticità del ruolo. Le macro aree di indagine sono sintetizzate nella seguente figura.

Il Mobility Management come attività sistemica di sinergia tra funzioni diverse.

Il Mobility Manager come facilitatore di reti di soggetti, problemi, soluzioni e competenze.

Il Mobility Manager come “professionista delle connessioni”, siano queste interne, interaziendali e territoriali, anche nelle Pmi e nelle realtà di piccole dimensioni.

L'integrazione del Mobility Management nelle politiche ESG aziendali per migliorare le prestazioni complessive dell'azienda in termini di sostenibilità e responsabilità sociale.

Il collegamento tra Mobility Management e Welfare aziendale per la promozione della salute e del benessere dei dipendenti.

La connessione del Mobility Manager con gli attori del sistema pubblico territoriale con l'obiettivo comune di garantire una mobilità efficiente, sicura e sostenibile per la popolazione.

Il legame tra sostenibilità sociale e Mobility Management, e gli obiettivi del Mobility Manager legati all'inclusione e alla riduzione dei divari territoriali.

Il Mobility Manager come promotore dell'innovazione attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate, lo sviluppo di nuovi servizi e modelli di business, la collaborazione con start-up innovative.

Il Mobility Management come parte integrante della pianificazione della continuità aziendale.

§ 4 - Best practice nazionali

Vediamo ora alcuni esiti significativi dell'applicazione concreta del Mobility Management in Italia.

Engineering Group, società che dal 1980 nel settore del software e dei servizi IT, è particolarmente sensibile alle tematiche green e da qualche anno sta cercando di dare concretamente il proprio contributo in termini di riduzione di emissioni di sostanze inquinanti e di congestione del traffico urbano. I dipendenti sono 12mila, con sedi in tutta Italia, più del 10% dei quali dotati di auto aziendale e le auto in flotta sono 1.500, di cui 50 in pool e le altre in fringe benefit.

Il manager che si occupa di mobilità sostenibile ha recentemente accorpato le funzioni di **Fleet Manager e Mobility Manager** e avviato una strategia che si gioca su un **cambio di modello organizzativo**. Lo **Smart Working** era già stato introdotto nel 2019, con una sola giornata a settimana. In fase di pandemia è stato sperimentato lo Smart Working full time; per andare in ufficio era necessario prenotare la scrivania e non c'era più assegnazione fissa della postazione di lavoro. Una volta superata la fase di emergenza è stato siglato un accordo sindacale in base al quale le giornate in presenza sono due alla settimana. Questo approccio ha permesso di ridurre i chilometraggi da 50 mila all'anno a non più di 30 mila. Ciò ha consentito di ridurre il carburante e anche il canone di noleggio; lo sforamento dei chilometri previsti è a carico del dipendente a meno che non siano questioni di lavoro dimostrate.

Inoltre, all'utilizzo dello Smart Working per tutti i dipendenti è stata affiancata una **piattaforma digitale** in cui è possibile scegliere **soluzioni di mobilità alternativa** quali car pooling, car sharing, noleggio di monopattini e biciclette elettriche con tariffe agevolate. Da notare è che sono servizi disponibili per tutti i dipendenti, non solo per chi utilizza l'auto aziendale.

Un esperimento che ha avuto grande successo è stato portare direttamente nell'headquarter romano di Engineering il costruttore d'auto. Grazie ad una collaborazione con BMW Italia è stato realizzato un evento di due giorni per dare concretamente ai dipendenti la possibilità di capire e conoscere la tecnologia alla base delle auto ad alimentazione elettrica, attraverso lezioni teoriche tenute direttamente da personale specializzato, e di mettere in pratica quanto appreso effettuando test drive in un percorso urbano su auto plug-in ed elettriche sotto la

supervisione di piloti della scuderia BMW.

Conoscere la tecnologia che governa l'Intelligenza Artificiale delle nuove auto permette di utilizzarla in maniera ottimale e sicura, sfruttando nel migliore dei modi gli aiuti che gli ADAS (Advanced Driver Assistance Systems) danno durante la guida.

In conclusione, **fare formazione e sensibilizzare i dipendenti** a una nuova forma di mobilità significa portare queste nuove idee a comportamenti virtuosi fuori dal perimetro aziendale e diffonderli all'interno delle proprie famiglie e della rete sociale con cui si interagisce per cercare di raggiungere tutti uno stile di vita sostenibile e consapevole.

Anche in **Sammontana**, la popolare azienda alimentare toscana, le funzioni di **Fleet e Mobility Manager** sono state accorpate in un **unico ruolo** a partire dal 2019.

La strategia adottata interpreta il Fleet e Mobility Management nel segno della **sostenibilità** e del **welfare aziendale**, anche con orari flessibili.

La timbratura flessibile, una pausa pranzo elastica che va dai 30 minuti alle due ore (possibile per i lavori impiegatizi) permette a chi beneficia un miglior equilibrio vita-lavoro che si riflette anche nella possibilità di usare mezzi alternativi all'auto privata senza preoccuparsi di arrivare con qualche minuto di ritardo.

In azienda si intende inoltre incentivare il **car pooling** con un meccanismo di "gamification", ovvero lanciando una competizione che premi chi condivide l'auto. Il questionario finalizzato a determinare le abitudini di spostamento dei dipendenti ha infatti permesso di individuare dipendenti che provengono dagli stessi Comuni o che possono condividere una tratta dello spostamento casa-lavoro.

Molto attivo sul tema della mobilità sostenibile è poi il **Gruppo Renault Italia**; alla fine dello scorso è stato lanciato il **programma RenauBility**, un insieme di appuntamenti in formato phygital che costituisce una grande iniziativa di **Open Innovation sul tema della mobilità sostenibile**, per rivoluzionare prodotti e servizi e per creare una mobilità che sia veramente sostenibile.

Obiettivo dell'iniziativa è cercare, internamente ed esternamente ai propri confini, progetti e idee innovative sul tema della mobilità sostenibile e diffondere conoscenza sul tema attraverso la proposta di attività divertenti e stimolanti. Renault Group intende contribuire alla trasformazione del settore mobilità attraverso un approccio di **Sustainable Open Innovation** collaborando con startup, PMI, grandi aziende,

università, esperti interni e esterni, investitori. Occasioni di confronto, condivisione, networking e creatività sono gli strumenti utilizzati per definire in maniera partecipata la mobilità del futuro. Quattro i temi al centro del cantiere: **mobilità condivisa** (Mobility as a Service), **servizi per persone diversamente mobili**, ripensare gli **spazi comuni Renault** e gli **spostamenti casa-lavoro**, **sicurezza stradale** e **mobilità sostenibile**.

Per il Gruppo investire sulla mobilità del futuro vuol dire anche crearne le premesse: nuove professioni, nuove tecnologie e soluzioni, nuove prospettive, nuovi modi di intendere l'imprenditorialità. Questi alcuni dei temi che sono stati affrontati durante numerose unconference, sessioni di lavoro che hanno fatto dialogare professionisti e studenti, collaboratori Renault e partner. Le **unconference** sono degli incontri particolari in cui il contenuto delle sessioni è influenzato e creato dai partecipanti stessi durante l'evento; una formula innovativa, dunque, rispetto ad una conferenza tradizionale in cui gli organizzatori stabiliscono i temi in anticipo.

Ogni unconference è stata, pertanto, un vero "**incubatore**" di idee spontanee, raggiungendo pienamente l'obiettivo di diffondere quanta più conoscenza possibile e di raccogliere stimoli ed idee innovative su diverse tematiche.

Interessante anche l'iniziativa del **Gruppo Volkswagen Italia** che ha capito la necessità di avere una figura comune ai vari brand, che portasse avanti tutte le attività correlate alla strategia di elettrificazione e alla mobilità di domani. Così è nato il ruolo di **Future Mobility Manager**. Elettrificare, per Volkswagen Group Italia, non è solo "attaccare la spina", ma ripensare radicalmente la mobilità, per diventare fornitori di servizi e non semplicemente di automobili.

Volkswagen è l'unico Costruttore in Italia ad avere una figura manageriale dedicata, che funge da interlocutore con gli stakeholder. Fra le sue competenze, tutto quello che riguarda progetti e strategie per accogliere la mobilità di domani.

Attraverso una fitta rete di relazioni e incontri presso le Regioni, i Comuni, a livello governativo e anche presso gli stakeholder di mondi che fino a poco tempo fa non erano legati all'automotive (energia elettrica, telefonia, autostrade ecc.), il Future Mobility Manager del Gruppo automobilistico ha inteso lanciare in modo forte e inequivocabile la strategia per l'elettrificazione di Volkswagen.

In parallelo stanno partendo progetti legati ad altri ambiti. A Berlino, ad esempio, è stato lanciato "**WeShare**": un car sharing con 2.000 auto elettriche. Poi con Moia -

una società del Gruppo – viene proposto alle Aziende un servizio di **ride pooling** (sempre con mezzi elettrici), una forma di mobilità a metà fra il trasporto pubblico e il taxi, attiva a Hannover, Amburgo e alcuni quartieri di Londra.

Riportiamo poi il caso **3M Italia SpA**, particolarmente significativo in quanto rappresenta un esempio molto concreto di cosa significhi interpretare il **Mobility Management** in logica sistemica e di **Rete**. Con l'intervento di Mobility Management predisposto da 3M Italia SpA si è voluto gettare le basi su cui costruire le premesse indispensabili al **cambio culturale** necessario per affrontare le nuove esigenze di mobilità aziendale, creare la consapevolezza nei dipendenti di poter avere un ruolo attivo nella lotta all'inquinamento da traffico, avviare iniziative concrete, misurabili e misurate in favore della mobilità sostenibile, e coinvolgere i dipendenti di tutte le principali aziende presenti sul territorio.

La realizzazione dell'attività di Mobility Management ha avuto una progressiva **implementazione**.

La **prima fase** ha previsto l'analisi dell'effettivo sviluppo dei diversi progetti di mobilità. In tale ambito si è ritenuto indispensabile avere chiaro il quadro delle potenzialità del progetto e cosa di concreto avevano già portato avanti altre aziende. Nella **seconda fase** è stata approvata la **nomina del Mobility Manager** e l'adesione ufficiale al coordinamento della Provincia di Milano. La **terza fase** ha previsto la costituzione di un **team di lavoro** coinvolgendo rappresentanti delle Risorse Umane, della Comunicazione, dell'Ufficio Acquisti e dei Servizi Generali. Queste persone hanno avuto e hanno un ruolo chiave in tutti i passaggi del progetto e il loro coinvolgimento ha facilitato la diffusione delle iniziative. Nella **quarta fase** è stato somministrato un **questionario** per "fotografare" la situazione e capire la "domanda" di mobilità aziendale. La **quinta fase** è stata dedicata alla **comunicazione** attraverso il trasferimento con cadenza mensile di informazioni sulle iniziative concrete realizzate utilizzando strumenti diversi (alternando comunicazioni via mail, bacheche cartacee, bacheche virtuali, newsletter aziendali, articoli su diversi mezzi di comunicazione).

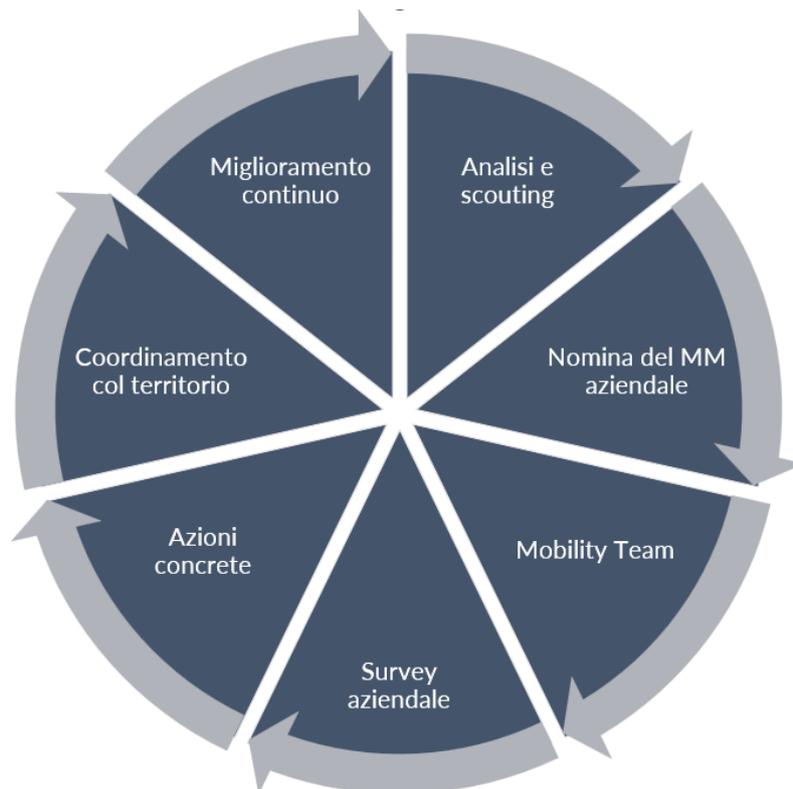
La **sesta fase** del progetto ha previsto la realizzazione di alcune **iniziative concrete**, quali:

- la promozione del car pooling, mettendo a disposizione di tutti i dipendenti un software per la formazione degli equipaggi;
- l'implementazione di navette interaziendali attraverso il riesame del servizio

di trasporto interaziendale;

- la creazione di posti auto riservati ai carpoolisti;
- la creazione di un bacheca virtuale sull'intranet aziendale in cui è stato dedicato uno spazio al Mobility Management.

Il modello di Mobility Management di 3M Italia Spa



Nella **settima fase** di realizzazione dell'iniziativa si è deciso di uscire dai confini aziendali, in quanto il Mobility Management non può riguardare i dipendenti di un'azienda senza concertare le iniziative con i dipendenti delle aziende limitrofe. È stata pertanto avviata un'attività di **coordinamento territoriale** delle aziende del Segratese partendo dalla condivisione delle navette interaziendali, che contava su un pool di 5 società nei primi incontri fino ad arrivare a 15 aziende.

L'**ottava fase** si è ritenuto opportuno dedicarla all'ampliamento delle iniziative:

- aumentando il numero dei partecipanti e delle tratte delle navette interaziendali;
- implementando il **car sharing** attraverso un sistema per cui di giorno le auto

sono condivise da più aziende del Segratese e dopo l'orario di lavoro le stesse auto sono a disposizione dei cittadini di Segrate;

- condividendo il software gestionale del **car pooling** e rendendolo accessibile ai dipendenti del pool di aziende del Segratese e aumentando così notevolmente l'utenza potenziale;
- organizzando una serie di **corsi** per la guida ecologica e sicura;
- organizzando **convegni** a cui far partecipare tutti i dipendenti.

L'attività condotta ha permesso di ottenere non solo la sensibilizzazione dei dipendenti 3M al tema della mobilità sostenibile, ma soprattutto la creazione di un **pool di aziende di Segrate** quale base per l'avvio di iniziative condivise a livello di **sistema territoriale**.

Anche il **Gruppo Iren**, holding multiservizi che produce e eroga energia elettrica, teleriscaldamento, servizi idrici integrati e servizi ambientali e tecnologici rappresenta un esempio virtuoso. Il Gruppo si impegna a ridurre le emissioni in atmosfera derivanti dalla circolazione su strada, attraverso la progressiva elettrificazione della propria flotta, il rinnovo sistematico degli automezzi e la promozione di iniziative rivolte ai dipendenti. La gestione degli autoveicoli è realizzata nel rispetto delle linee guida aziendali che definiscono livelli di sicurezza, percorrenze massime e criteri di sostituzione in relazione alle percorrenze complessive, all'età e all'usura del veicolo e alla variazione delle esigenze operative.

Il Piano Industriale conferma la spinta alla mobilità sostenibile e la volontà di rendere, entro il 2030, il 100% della flotta aziendale eco-compatibile. L'obiettivo si potrà realizzare principalmente grazie al progetto **IrenGo** che prevede l'acquisto di **veicoli full electric** – autovetture, furgoni, mezzi per la raccolta differenziata e mezzi pesanti – e l'installazione di **infrastrutture di ricarica** (colonnine e wall box) presso le sedi aziendali.

A fine 2021 erano circa 830 i mezzi elettrici già in circolazione (tra autovetture, furgoni e quadricicli per la raccolta rifiuti), mentre i punti di ricarica operativi risultavano circa 880. Si tratta di veicoli che contribuiscono al miglioramento della qualità dell'aria nei contesti urbani in cui operano quotidianamente. Sempre nel 2021, il progetto IrenGo ha consentito di evitare l'emissione di circa 1.400 tonnellate di CO₂e e di risparmiare oltre 300 tep.

Il Gruppo promuove anche iniziative per **incentivare i dipendenti ad utilizzare i mezzi pubblici** (acquisti di abbonamenti a prezzo scontato, rateizzato o con addebito sullo stipendio) e metodi di trasporto alternativo per raggiungere il luogo di lavoro, come l'applicativo "**Ecoviaggio Smart**" che offre la possibilità di organizzare i viaggi di lavoro in car sharing.

Inoltre, il Gruppo ha attivato già da diversi anni modalità di lavoro da remoto (telelavoro e **Smart Working**) che, nel 2021, hanno coinvolto oltre **3.500 dipendenti**. Questo ha generato un impatto ambientale positivo: grazie alla riduzione degli spostamenti, stimata in quasi 12 milioni di km, sono state evitate circa 1.800 tonnellate di CO₂eq e risparmiate circa 820 tep.

In ambito pubblico è interessante il caso di **Milano**. Il progetto "**Mobility4Mi**", iniziativa cofinanziata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (ora Transizione Ecologica), Comune di Milano e Città Metropolitana di Milano, si inserisce in una strategia, messa in atto dall'Amministrazione comunale e da Città Metropolitana a favore della mobilità sostenibile e attiva, per innescare un cambiamento positivo per la popolazione. Il progetto si propone, attraverso alcune azioni mirate, di spostare un'importante quota modale verso tipologie di trasporto sostenibile e innovative, promuovendo l'intermodalità e rafforzando il ruolo dei Mobility Manager.

Il progetto si compone di quattro aree di intervento:

1. **Pacchetto Bici**, che prevede una serie di interventi volti a: realizzare 6 velostazioni, ampliare la rete di stazioni bike sharing, acquistare nuove batterie per le biciclette a pedalata assistita;
2. L'erogazione di agevolazioni per l'utilizzo di **pacchetti integrati di servizi di mobilità** ad un target specifico (quali lavoratori di aziende e/o personale universitario) attraverso l'uso di una piattaforma informatica di gestione;
3. Un **pacchetto scuole**, che si articola attraverso l'attivazione di un numero significativo di linee pedibus e bicibus coinvolgendo soggetti del terzo settore interessati;
4. Uno **strumento a supporto del Mobility Manager di area**, di aziende e di **Università**, volto a migliorare gli spostamenti casa-lavoro, attraverso l'utilizzo di una **piattaforma informatica** per la redazione dei **Piani di spostamento**

casa-lavoro e casa-scuola.

Per il Pacchetto bici, in collaborazione con il Comune di Milano, l'intervento prevede la realizzazione delle velostazioni presso le principali stazioni di interscambio nelle località di Bisceglie, Molino Dorino, Bignami, Romolo, Maciachini, Centrale per un totale di circa 1.000 posti bici, per favorire l'interscambio modale; ampliare la rete di stazioni bike sharing, con la messa in funzione di 24 nuove stazioni e la fornitura di 480 biciclette a pedalata tradizionale; acquistare nuove batterie per le biciclette a pedalata assistita, in sostituzione di quelle esauste.

In riferimento al Pacchetto Scuole, AMAT, in collaborazione con il Comune di Milano, intende portare avanti un progetto di **pedibus**, ampliando le esperienze pilota già svolte in ambito cittadino, al fine di: offrire un metodo di spostamento casa-scuola alternativo all'auto privata e rafforzare la **coesione sociale** e la **socializzazione** degli studenti. Tra gli obiettivi principali del progetto rientrano: la conoscenza dei benefici della mobilità attiva, la promozione dell'educazione stradale e della sicurezza e la conoscenza del territorio. In particolare, oltre ai già citati obiettivi, ve ne sono di altrettanto importanti:

- combattere la sedentarietà;
- imparare a conoscere la propria città;
- rendere indipendenti i bambini nella percorrenza del tragitto casa-scuola;
- sviluppare la giusta percezione dei pericoli;
- favorire le relazioni amicali rendendo il percorso casa-scuola un momento ludico e di socializzazione;
- indurre comportamenti responsabili nei confronti di sé stessi, degli altri e dell'ambiente.

Il progetto è stato sviluppato durante l'anno 2021/2022 e 2022/2023 e ha previsto l'avvio, la sperimentazione e il rinforzo di alcune linee pedibus.

In riferimento allo strumento a supporto del Mobility Manager, il progetto prevede il rilascio di una **piattaforma software per la redazione del PSCL**, per un anno a titolo gratuito a **170 aziende**, con almeno una sede operativa all'interno del territorio di Città Metropolitana e un minimo di 5 dipendenti, a 70 scuole e a 2 Mobility Manager d'area.

Una volta attivata la licenza, il Mobility Manager potrà compilare un questionario dell'offerta di mobilità per ogni sede dell'azienda o scuola di cui intende redigere il piano degli spostamenti e, in seguito, inviare ai propri dipendenti un altro questionario per la compilazione degli spostamenti.

Tali informazioni sono poi aggregate ed elaborate dalla piattaforma e permettono di facilitare il compito nella redazione dei Piani. Le informazioni raccolte, infine, possono essere utilizzate in forma aggregata dalla Pubblica Amministrazione, attraverso il modulo "Mobility Manager d'area" per avere una visione complessiva delle esigenze della mobilità e poter individuare punti di forza ed eventuali criticità.

Questa piattaforma rappresenta una grande opportunità e uno strumento utile per il Mobility Manager che in questo modo ha la possibilità di redigere i Piani di Spostamento in modo facilitato e organizzato, anche e soprattutto nei casi in cui l'azienda si trovi per la prima volta a gestire questa procedura: questo gli consente di mettere in pratica strategie di promozione della mobilità sostenibile e interventi mirati al miglioramento della mobilità interna dei propri dipendenti e studenti.

Concludiamo questa rassegna di pratiche virtuose con l'**Agenzia delle entrate**, che ci porta una interessante best practice in merito alla realizzazione di una **Rete di Mobility Manager**. Al fine di ridurre l'inquinamento atmosferico connesso agli spostamenti casa-lavoro e rispondere al dettato normativo nel modo più efficiente ed efficace possibile, l'Agenzia ha costituito la Rete dei Mobility Manager, individuando un **coordinatore nazionale** e mettendo a disposizione della Rete diversi **strumenti operativi** e di sensibilizzazione e informazione al personale dipendente.

Nello specifico, la Rete è stata istituita nell'aprile 2018, con una nota che invitava le direzioni regionali a nominare i Mobility Manager nei comuni ove era presente almeno una sede con più di 300 dipendenti. La Rete è stata aggiornata nel 2019 e ampliata nel 2020, a seguito della modifica normativa prevista dal decreto Rilancio con la nomina dei Mobility Manager nei comuni ove è presente almeno una sede con più di 100 dipendenti.

Il team della Rete è composto dal Mobility Manager degli uffici centrali, che svolge anche le funzioni di coordinatore, e da ulteriori **83 Mobility Manager** nominati, come da previsione normativa, in tutti i comuni con più di 50mila abitanti ove l'Agenzia ha almeno una sede con più di 100 dipendenti. I Mobility Manager sono presenti in 83 città (2 sulla città di Roma: 1 per gli uffici di Roma dipendenti dalla direzione regionale

del Lazio e 1 per gli uffici delle direzioni centrali), nelle quali sono situati 194 immobili in uso alle Entrate, dove lavorano oltre 20mila dipendenti.

Le **competenze** del MM designato sono dettate in modo chiaro dalla norma che ne impone la nomina e che prevede lo svolgimento di *“funzioni di supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità sostenibile”*.

Il Mobility Manager promuove, anche collaborando all'adozione del piano di mobilità sostenibile, la realizzazione di interventi di organizzazione e gestione della domanda di mobilità delle persone, al fine di consentire la riduzione strutturale e permanente dell'impatto ambientale derivante dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane, tramite l'attuazione di interventi di mobilità sostenibile.

Per lo svolgimento della propria attività ha a disposizione:

- assistenza, consulenza e coordinamento da parte del MM degli uffici centrali;
- il programma **“S.Ca.La”** realizzato dalla direzione centrale Tecnologie e Innovazione in collaborazione con il MM degli uffici centrali, per automatizzare l'invio e la raccolta delle risposte del questionario utile alla redazione del Piano spostamenti casa-lavoro (PSCL);
- la **rubrica “Mobilità sostenibile”** presente nel sito intranet e utile alla formazione degli stessi MM e alla sensibilizzazione di tutto il personale;
- l'**area “Mobility Management”** delle intranet regionali per comunicare con i dipendenti.

I bisogni che i Mobility Manager dell'Agenzia intendono soddisfare sono:

- ridurre l'uso individuale delle auto private
- promuovere e potenziare il trasporto collettivo
- ridurre i livelli d'inquinamento dovuto alla mobilità
- introdurre servizi per la mobilità integrativi e innovativi
- ottimizzare gli spostamenti sistematici
- diffondere la cultura della mobilità sostenibile.

In tale contesto il **coordinatore della Rete** ha l'obiettivo specifico di indirizzare e

coordinare l'attività attraverso:

- informazioni sull'attività da realizzare e gli strumenti a disposizione, tramite l'invio di una comunicazione di benvenuto nella Rete con le indicazioni utili (cosa e con quali strumenti fare Mobility Management);
- assistenza e consulenza ai MM locali, attraverso la risposta alle domande dei Mobility Manager locali e l'assistenza nella realizzazione delle attività proposte degli stessi;
- stimolo alla realizzazione di attività, attraverso la condivisione di buone pratiche, informazioni sulla mobilità sostenibile della propria città, evidenza delle previsioni di legge e della nomina;
- monitoraggio delle azioni realizzate, effettuata ai fini delle diverse pubblicazioni nella quali l'azione di MM è contemplata (ad esempio, Bilancio sociale, Piano azioni positive);
- condivisione di documenti e strumenti a disposizione del Mobility Manager centrale;
- diffusione dell'informazione e formazione, attraverso:
 - la pubblicazione di articoli inerenti la mobilità;
 - la selezione e condivisione di informazioni sulla mobilità sostenibile per le città nelle quali sono presenti i Mobility Manager;
 - la selezione di corsi e seminari formativi;
- invito a proporre azioni comuni o diffusione della buona pratica locale verso la rete.

I destinatari delle iniziative sono i dipendenti dell'Agenzia per quanto riguarda le azioni di Mobility Management e i MM per quanto riguarda le azioni di coordinamento, informazione e assistenza della Rete. Più specificatamente sono destinatari diretti delle attività di coordinamento gli 83 MM che compongono la Rete, mentre delle azioni di Mobility Management sono destinatari oltre 20mila dipendenti che lavorano nelle 194 sedi delle 83 città coinvolte. Gli effetti indiretti (riduzione del traffico e inquinamento) coinvolgono la popolazione residente delle 83 città, ossia oltre 16.470.000 cittadini.

Una tecnologia/strumento a disposizione della Rete, come accennato, è il programma “**S.Ca.La**” (Spostamenti casa lavoro) che facilita i MM a definire e somministrare il questionario utile alla definizione del PSCL (che ciascun MM deve realizzare annualmente e comunicare al comune di riferimento). Il programma consente a ogni MM di creare o modificare un questionario e inviarlo automaticamente a tutti i dipendenti associati alle sedi di sua competenza e, concluso il periodo dell’indagine, di estrarre i dati delle risposte fornite dai dipendenti. Il coordinatore della Rete, appartenente agli uffici centrali, ha la possibilità di visionare tutte le indagini avviate e creare un questionario a base nazionale che i MM locali possono utilizzare come riferimento per le proprie indagini.

Ad oggi sono stati raggiunti importanti risultati in termini di mobilità sostenibile in diverse città. Di seguito si elencano le macro attività realizzate:

- oltre **25 PSCL** per altrettante città ove esistono uffici dell’Agenzia, contribuendo così a fornire ai comuni di riferimento importanti informazioni sui tragitti casa-lavoro;
- azioni per la **mobilità in bici** (convenzioni per acquisto e utilizzo in sharing a prezzi di favore, installazione rastrelliere);
- promozione dell’utilizzo del **Trasporto pubblico locale** (convenzioni per sconti, richieste miglioramento servizi, informazioni ai dipendenti sulle modalità di raggiungimento degli uffici);
- azioni per la riduzione dell’utilizzo dell’automobile privata (sperimentazione **car-pooling**, convenzioni con operatori di **car/bike/moto-sharing** per l’ottenimento di prezzi di favore, servizio navette);
- azioni per la **riduzione dell’inquinamento** (promozione e informazione sulla **mobilità elettrica**, bici e piedi e sulla mobilità condivisa);
- partecipazione a **bandi di finanziamento** degli enti locali per la mobilità sostenibile dei dipendenti Agenzia;
- **partecipazione alle Reti di MM** organizzate dai Mobility Manager d’area (comuni o aree metropolitane) e/o a livello territoriale in modo informale tra MM aziendali e scolastici.

§ 5 - Conclusioni

Il concetto di Mobility Management si sta affermando come nuovo paradigma di mobilità, attraverso la sua evoluzione verso un modello più sostenibile dal punto di vista ambientale, economico e sociale.

Elettrificazione, sharing e guida autonoma sono solo alcune delle novità del settore che richiedono una corretta gestione della mobilità delle persone e delle merci e costituiscono, oggi più che mai, una leva di vantaggio competitivo.

Per assecondare tale evoluzione, sono necessarie nuove figure professionali che ricoprano il ruolo di “change agents” all’interno e all’esterno delle rispettive organizzazioni, abilitando per esse la possibilità concreta di cogliere le opportunità emergenti.

Con questa indagine abbiamo voluto approfondire la strategicità del ruolo del Chief Mobility Manager ed è emersa la centralità, per delineare questa figura, di **enfaticizzare il dialogo tra diverse competenze aziendali e territoriali**; un dialogo che potrebbe contribuire a facilitare un’evoluzione sostenibile degli spostamenti, magari incentivando il ricorso ad infrastrutture interterritoriali votate a ridurre l’impatto ambientale.

Interpretare il ruolo del Mobility Manager come un esperto di connessioni e relazioni può contribuire a realizzare partnership e interventi diffusi sul territorio, volti a favorire l’efficienza e l’efficacia di servizi di trasporto pubblico, ma anche l’incentivazione di servizi di sharing Mobility basati su veicoli green.

Il quadro di queste “connessioni” dovrebbe coprire più livelli: da quello interno all’azienda a quello collettivo, con il fine di rendere le città più sostenibili riducendo l’impatto sull’ambiente. La rete del territorio dovrebbe perciò includere i Mobility Manager di Aziende e i loro omologhi pubblici e scolastici, ma anche amministratori pubblici, società di trasporto e tecnici sulle politiche di Mobility Management per riconvertire il più possibile il sistema dei trasporti.

Dall’Indagine Desk sono emerse anche diverse criticità che ancora non permettono alla figura del Mobility Manager di esplicitare al meglio la propria funzione, legate principalmente alla scarsità di risorse economiche e di personale nonché di strumenti di promozione.

Le proposte risultano prevalentemente riassumibili nelle seguenti aree: in primo luogo si sente la necessità di acquisire da parte dei Mobility Manager un **ruolo attivo**, anche a livello territoriale, per rappresentare un interlocutore privilegiato degli amministratori locali, in grado di esprimere pareri riconosciuti e non solo interlocutori.

Emerge inoltre la consapevolezza dell'**importanza della formazione e l'aggiornamento obbligatori e continui** per il Mobility Manager e per i suoi collaboratori e la **creazione di Reti di Mobility Manager**.

Le best practice riportate evidenziano come questa figura, operando tutti i giorni nel campo della mobilità ed avendo di conseguenza una conoscenza della situazione per così dire "in tempo reale", costituisca una ricca fonte di idee ed iniziative per la riduzione del traffico veicolare e dell'inquinamento, ma anche per il miglioramento del benessere aziendale. Il quadro attuale della mobilità urbana e delle criticità ambientali che ne conseguono, ha un estremo bisogno di questa figura, la quale, sia in ambito scolastico che lavorativo, può agire come un **driver che sviluppa una sempre maggiore diffusione della sensibilità** culturale necessaria ad implementare a tutti i livelli le migliori pratiche nel campo della mobilità sostenibile.

Risulta chiaro che le attività collegate alla figura del Mobility Manager non corrispondono soltanto ad una precisa mission aziendale ma ad un generale interesse della collettività.

L'aver messo a fuoco le problematiche apre la prospettiva della loro soluzione e pertanto lascia fiduciosi che i prossimi step dell'iniziativa strategica saranno ricchi di sviluppi positivi e al passo con le istanze dei tempi.