

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



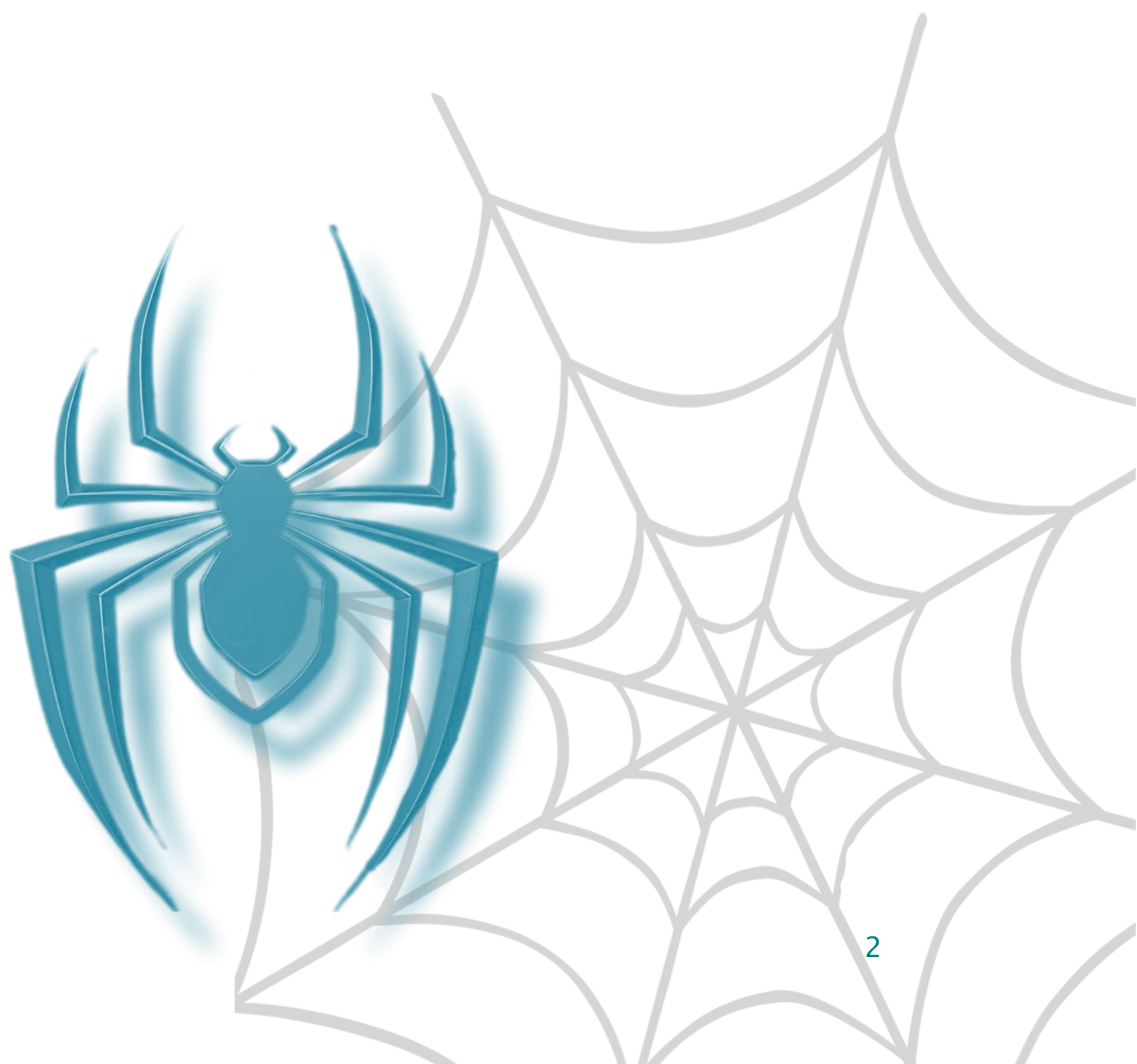
e-BOOK

un'iniziativa

F fondirigenti

Indice

Premessa	p.	3
§ 1 - L'Indagine Desk	p.	7
§ 2 - La Survey online	p.	17
§ 3 - I laboratori	p.	34
§ 4 - Il Modello di competenze	p.	50
§ 5 - Lessons learned e Storytelling	p.	80
§ 6 - Conclusioni	p.	88



Premessa

Oggi il **Mobility Manager** non è più semplicemente una figura prevista da un intreccio di decreti e norme succedutesi nel tempo. Questo ruolo è diventato un **punto di riferimento nella svolta sostenibile** della Smart Mobility che sempre più realtà, pubbliche e no, hanno scelto di includere nella propria agenda futura.

Malgrado compaia per la prima volta nel 1998 con il Decreto Ronchi, il **Mobility Manager** resta di fatto una professionalità nuova e le caratteristiche e le peculiarità che risultano rilevanti nell'esercizio del ruolo non si possono facilmente identificare a monte, non esistendo un sapere codificato e sedimentato sull'argomento.

Obiettivo dell'iniziativa strategica, promossa da Fondirigenti e realizzata da Manager Solutions in collaborazione con Federmanager Academy, è stato quello di delineare il **profilo "ideale" del Mobility Manager** di questa nuova stagione, e un primo **framework delle competenze** che deve possedere per esprimere il proprio ruolo come **"professionista delle connessioni"** e **creatore di Reti**. Per questo, con una metafora volutamente forzata (ma non troppo), possiamo parlare di **Spidermanager**.

Le domande che hanno guidato il lavoro di questi mesi sono quindi state essenzialmente le seguenti :

- siamo di fronte all'ennesimo adempimento amministrativo voluto dal Governo, oppure un'**opportunità** per indirizzare le aziende verso scelte sostenibili?
- quali sono le **mansioni e i compiti** di questa figura nel nuovo volto che l'organizzazione aziendale sta assumendo nello scenario post pandemico?
- parlando di Mobility Management, è utile **agire in rete**?

- quali caratteristiche e quali **competenze tecniche e manageriali** sono necessarie al Mobility Manager per gestire i diversi nodi delle reti?
- chi governa questa rete complessa deve essere una **figura dedicata**, introdotta ex novo in azienda o esistono altre modalità di collaborazione e connessione tra funzioni che permettono di agire le caratteristiche del ruolo ?

L'e-book che vi accingete a leggere ripercorre le quattro principali fasi in cui si è articolata l'iniziativa strategica.

Innanzitutto un'**Indagine Desk**, che ha ricostruito lo stato dell'arte del Mobility Management in Italia, guardando come benchmark alle principali realtà in Europa. In questa fase l'obiettivo è stato quello di esplorare le diverse responsabilità e il ruolo del Mobility Manager nelle organizzazioni e negli enti pubblici al fine di fare emergere un quadro di tematiche, sfide e opportunità da verificare empiricamente nelle successive fasi di indagine.

A partire da questa analisi, è stata progettata e realizzata una **Survey tematica** con l'obiettivo di offrire un contributo allo stato evolutivo della figura del nuovo Mobility Manager. La Survey ha interrogato i manager su scala nazionale sui **cinque temi** che hanno fatto da guida all'intera iniziativa, e che abbiamo ipotizzato essere gruppi di competenze del nuovo Mobility Manager, ovvero:

1. il **quadro normativo** che fa da perimetro alla figura del Mobility Management e la strategicità di allargare la presenza di questa figura, sia a livello pubblico che privato, anche nelle **PMI** del nostro Paese;
2. l'importanza della **cooperazione tra HR Management e il Mobility Management**, che può contribuire a garantire un'implementazione efficace e sostenibile di iniziative di lavoro agile e nuove forme di welfare aziendale;
3. il contributo che il Mobility Management può dare alle **strategie ESG** aziendali, promuovendo la sostenibilità ambientale, la responsabilità sociale e una governance solida;
4. l'opportunità di integrare il Mobility Management nei **sistemi**

territoriali attraverso lo sviluppo di soluzioni di trasporto sostenibili, il coordinamento di diverse modalità di trasporto, il coinvolgimento delle diverse parti interessate e la promozione della sostenibilità territoriale;

5. il rapporto tra **finanza aziendale** e Mobility Management, in quanto una gestione finanziaria efficace è cruciale per sostenere e promuovere le soluzioni di mobilità sostenibile all'interno di qualunque organizzazione.

In seguito ai primi highlights della Survey online (e poi dei risultati definitivi) sono stati progettati e realizzati cinque **laboratori**, con l'obiettivo di creare un'azione volta a **condividere linguaggi, metodologie, esperienze e strumenti** per strutturare le basi di una cultura sistemica e multidisciplinare e coordinare la comprensione collettiva delle sfide/opportunità del Mobility Management.

I cinque laboratori tematici hanno ripreso in maniera simmetrica gli obiettivi dell'iniziativa e i cinque macrotemi di cui si è fatto cenno, al fine di offrire un contributo significativo alla realizzazione di un innovativo Modello di Mobility Management a sostegno non solo delle grandi realtà, ma anche delle PMI del Paese.

L'ultima fase di **modellizzazione** ha sistematizzato tutte le evidenze e le suggestioni raccolte, delineando una serie di **riflessioni e strumenti da contestualizzare** in base alle dimensioni aziendali, ai territori e ai diversi livelli di innovazione tecnologica presenti.

L'Indagine Desk, i risultati della Survey e la discussione animata nell'ambito dei Laboratori hanno trovato convergenza sulla validità dell'**ipotesi** che guida l'iniziativa strategica di Fondirigenti, ovvero che la **rete di relazioni interne ed esterne** all'Azienda, indipendentemente dalle dimensioni di essa, sia fondamentale per creare programmi di gestione della mobilità efficienti, economicamente vantaggiosi ed equi.

Qual è allora il **profilo ideale** del nuovo Mobility Manager per poter gestire questa maggiore complessità e quali **skill** dovrà avere, oltre alle abilità specifiche e tecniche che già oggi gli vengono richieste, e che sia la normativa italiana che le raccomandazioni del tavolo **UNI/PdR 35:2018** hanno dettagliatamente tratteggiato?

Le diverse fasi dell'iniziativa strategica restituiscono e suggeriscono 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, ma anche di fitte **relazioni esterne** di carattere istituzionale, dal coordinamento con i Mobility Manager d'area, dalle partnership commerciali con una pluralità di fornitori pubblici e privati di servizi e soluzioni.

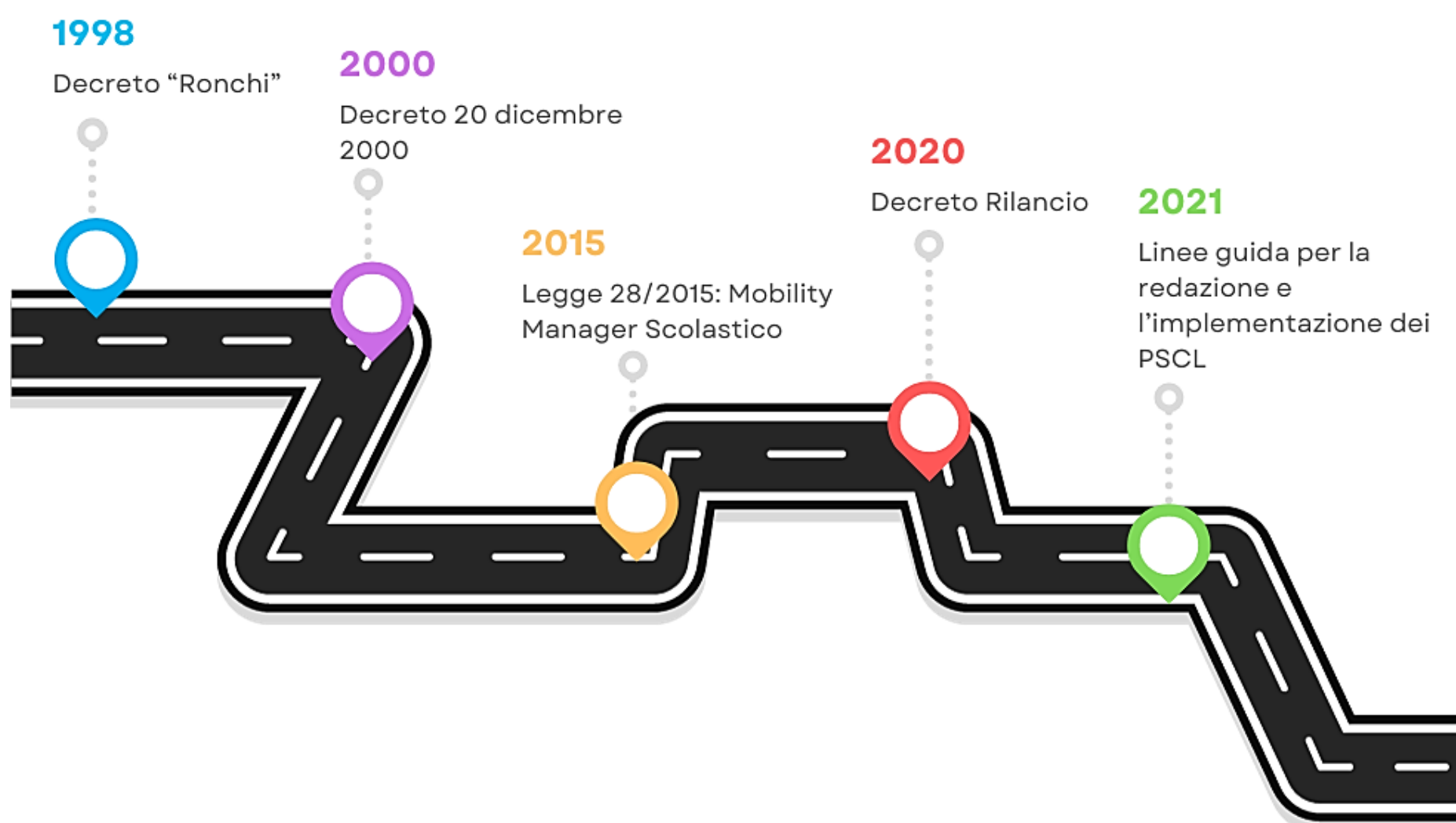
Respingendo l'interpretazione secondo la quale il Mobility Manager possa essere un "tuttologo", va invece enfatizzata l'importanza che egli abbia la **capacità di mettere in rete le persone**, disporre degli **strumenti di lettura del territorio**, focalizzarsi sulle **relazioni**.

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

§ 1 - L'Indagine Desk

Obiettivo dell'Indagine Desk è stato fare luce sull'evoluzione del Mobility Management in Italia e sulla **normativa** che allo stato attuale regola questa professionalità nelle aziende e nella PA, e tracciare l'**identikit del Mobility Manager del futuro**.

Si è innanzitutto partiti da una disamina sulle tappe dell'evoluzione del Mobility Management in Italia.



- **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).
- **2000**: il Decreto del Ministero dell'Ambiente del 20 dicembre 2000 (art. 1, comma 3) definisce finalità e ruolo del **Mobility Manager di area**, cui è affidato il compito di fornire supporto ai responsabili della mobilità aziendale. Viene inoltre introdotto, a titolo volontario, il PSCL.
- **2015**: la Legge del 28 dicembre 2015, n. 221, introduce la figura del **Mobility Manager Scolastico**.
- **2020**: il **Decreto Legge n. 34** (detto anche **Decreto Rilancio**) 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.

- **2021**: il **Decreto inter-ministeriale 4 agosto 2021** ha introdotto le “**Linee guida per la redazione e l’implementazione dei Piani degli Spostamenti Casa-Lavoro**”.

È subito evidente come **l’emergenza pandemica** legata al Covid-19 abbia 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.



Sebbene il ricorso allo **Smart Working** fosse già presente prima dell’emergenza pandemica, è solo con l’intervento normativo che la sua diffusione e regolamentazione è cresciuta in modo significativo. A più di un anno di distanza dalla fine dell’emergenza, si può ipotizzare che il ricorso a forme di lavoro flessibili si vada sempre più affermando, 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, cui se ne aggiungono altri sintetizzati in figura, consolidino ulteriormente la logica e la filosofia della mobilità sostenibile, intesa come obiettivo condiviso, e attribuiscono 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.

I fattori abilitanti il Mobility Management



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**.

Per quanto riguarda la **sostenibilità ambientale**, 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.

Con riferimento alla **sostenibilità sociale**, 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, sotto il profilo della **sostenibilità economica** 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).

Anche in Italia, come in Europa e nel resto del mondo, l'attenzione alla sostenibilità in questa triplice accezione si sta dimostrando strettamente connessa 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 attualizzata e flessibile dei servizi navetta utilizzati per connettere le unità produttive più periferiche alle reti di mobilità esistenti.

I servizi si stanno moltiplicando, soprattutto nelle grandi città: **servizi di ride-sharing, parcheggi intelligenti, noleggio di veicoli elettrici, piste riservate**. 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)**. MaaS descrive 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.

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.

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.

Alla luce di queste prime considerazioni, la figura del Mobility Manager, proprio per la complessa natura delle attività in cui è coinvolto, si presenta polivalente e per certi versi inedita.

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.

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 contesto .

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 Manager aziendale introdotto dalla Legge. Da più fonti, infatti, abbia colto il trend secondo il quale 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, **NUOVO MOBILITY MANAGER**.



In questa figura 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.

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

Il nuovo 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 **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 norma le **PMI**, atteso che sono proprio queste a costituire la struttura portante e la quasi totalità del tessuto economico-produttivo italiano.

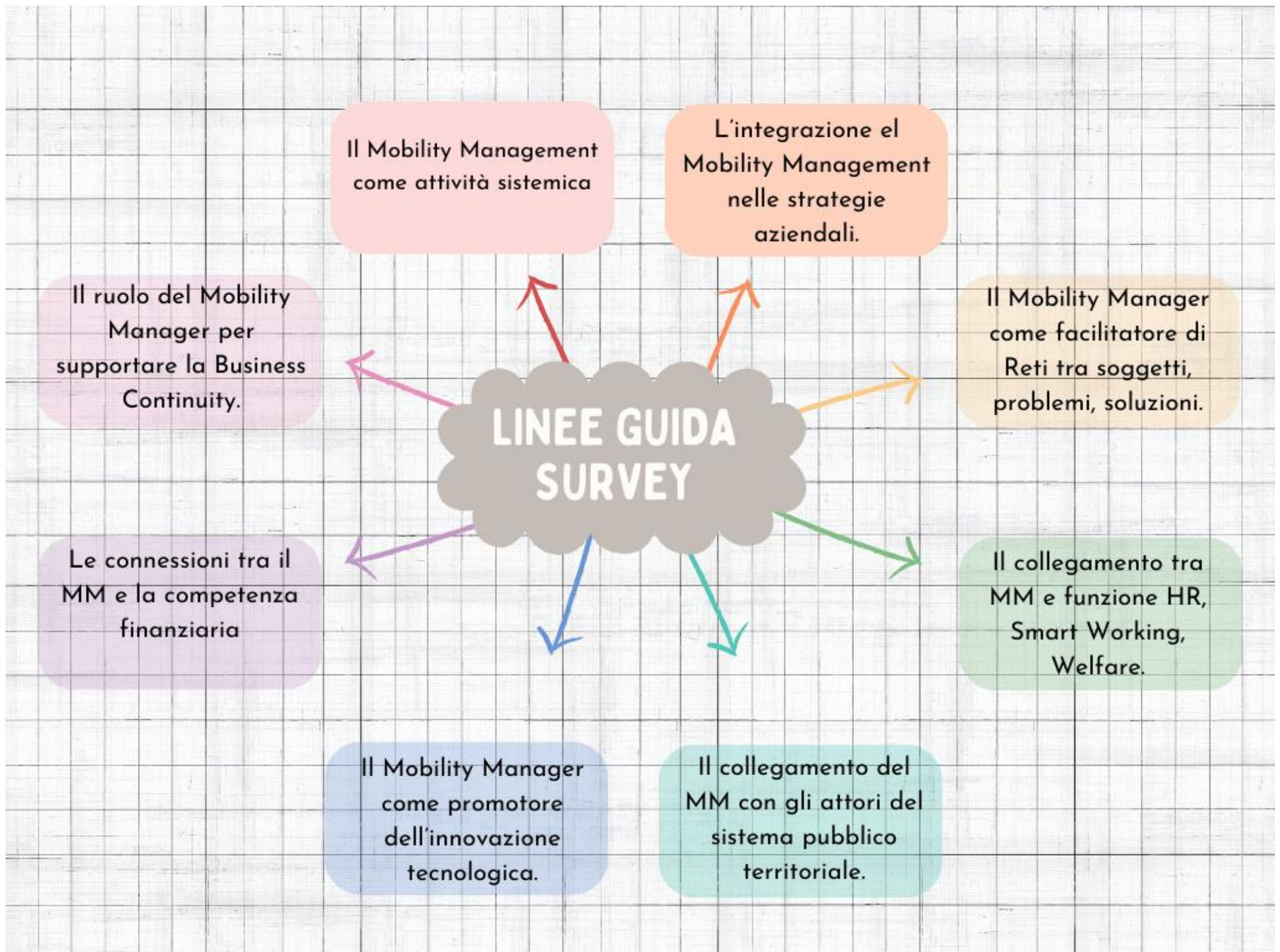
Perché allora ricorrere al Mobility Manager? In primis perché, nell'ottica della realizzazione di una mobilità sempre più sostenibile, **è utile all'interesse della collettività**. Altrettanto rilevante è il vantaggio che l'attività espletata da tale figura produce sotto il profilo del **welfare aziendale**, 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 nell'attivazione di misure di mobilità sostenibile .

Infine, le amministrazioni e le aziende sono tenute a cooperare attivamente per sviluppare una visione comune sull'argomento, condividendo obiettivi e strategie orientati a fornire un supporto operativo e a definire i vantaggi economici che possono scaturire dalla mobilità sostenibile.

Giunti a questo punto della riflessione, sono stati raccolti 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, individuando inoltre opportunità e criticità del ruolo. Le **macro aree di indagine**, che hanno avuto la funzione di **linee guida** nella progettazione della Survey, sono sintetizzate in figura.

Le aree di indagine della Survey



§ 2 La Survey online

La Survey online, che in poche settimane ha raccolto l'interesse e le risposte di ben **291 manager**, andando oltre l'aspettativa dei 250 rispondenti, ha indagato **5 gruppi di competenze**. Essa ha interrogato i manager su scala nazionale su:

1. la conoscenza del **quadro normativo** che fa da perimetro alla figura del Mobility Management e la strategicità di allargare la presenza di questa figura, sia a livello pubblico che privato, anche nelle PMI del nostro Paese;
2. l'importanza della **cooperazione tra HR Management e il Mobility Management**, che può contribuire a garantire un'implementazione efficace e sostenibile di iniziative di **lavoro agile** e nuove forme di **welfare aziendale**;
3. il contributo che il Mobility Management può dare alle **strategie ESG** aziendali, promuovendo la sostenibilità ambientale, la responsabilità sociale e una solida governance finanziaria;
4. l'opportunità di integrare il Mobility Management nei **sistemi territoriali** attraverso lo sviluppo di soluzioni di trasporto sostenibili, il coordinamento di diverse modalità di trasporto, il coinvolgimento delle diverse parti interessate e la promozione della sostenibilità territoriale;
5. il rapporto tra **finanza aziendale** e Mobility Management, in quanto una gestione finanziaria efficace è cruciale per sostenere e promuovere le soluzioni di mobilità sostenibile all'interno di qualunque organizzazione.

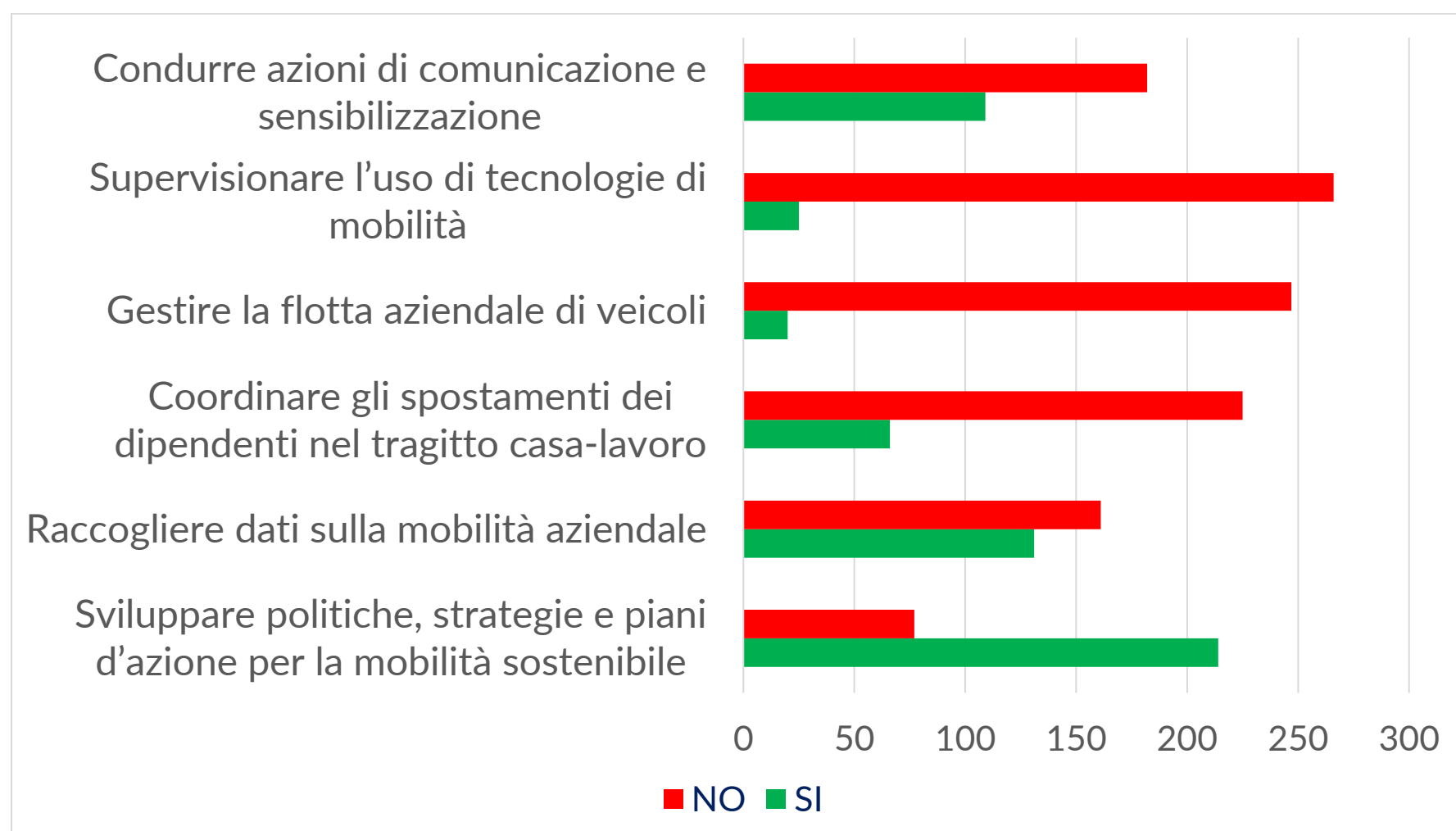
Le **PMI** rispondenti sono risultate particolarmente attive rispetto alle Grandi Imprese (**53%** contro 47%). Il dato suggerisce un forte interesse da parte proprio di quelle aziende non tenute all'obbligo normativo (PMI) e invita ad approfondire il ruolo del Mobility Manager per le aziende di piccole e medie dimensioni.

Solo il 35% dei manager conosce l'obbligo di adottare un PSCL nelle organizzazioni pubbliche e private con più di 100 dipendenti, aventi sede in un centro con popolazione superiore a 50.000 abitanti.

La conoscenza di questa figura non è ancora adeguatamente diffusa e conferma l'importanza strategica di questa iniziativa e dell'indagine.

Alla **scarsa conoscenza della normativa** in merito all'obbligo di nominare un Mobility Manager, e dei vantaggi che esso potrebbe portare nel pubblico e nel privato, contribuisce senz'altro l'assenza di un quadro sanzionatorio per la mancata nomina del responsabile della mobilità e per l'inadempienza nella redazione del Piano Spostamenti Casa-Lavoro richiesto dalla normativa; l'indicazione, di fatto, non è soggetta a monitoraggio e controllo.

Ruolo e funzioni del Mobility Manager



Rispetto al ruolo e alle funzioni del Mobility Manager, ci si poteva aspettare un maggiore consenso intorno al coordinamento degli spostamenti dei dipendenti, in quanto è la stessa normativa ad indicare nel Mobility Manager aziendale la "figura di supporto alle attività di pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni efficaci in tema di mobilità sostenibile".

Dalle risposte ottenute, invece, quella del Mobility Manager è molto più di una figura di “supporto”, è colui che in prima persona **sviluppa la strategia**, e lo fa in maniera informata, guidato dai dati.

In sostanza, il principale obiettivo che la normativa gli attribuisce, ovvero la redazione del PSCL, non viene indicato come la funzione chiave che egli debba svolgere, e questo suggerisce come non sia strategico confinare il MM al solo adempimento di legge.

Inoltre, se appare comprensibile che il suo perimetro d’azione non venga limitato al ruolo di Fleet Manager, sembra non adeguatamente riconosciuto il suo **ruolo di comunicatore, promotore e facilitatore di buone pratiche di Mobility Management**. In realtà, e lo vedremo nel capitolo dedicato ai laboratori, la **comunicazione**, così come un’ampia gamma di competenze legate all’**ambito relazionale e negoziale**, sono emerse centrali nell’esercizio del ruolo e funzionali al raggiungimento dei migliori risultati.

Queste stesse attitudini sono indicate anche nel decreto 12 maggio 2021, che prescrive che sia il MM ad attivare **iniziative di informazione**, divulgazione e **sensibilizzazione** sul tema della mobilità sostenibile e a promuovere, insieme al Mobility Manager d’area, azioni di **formazione** e indirizzo per incentivare l’uso della mobilità ciclo-pedonale, dei servizi di trasporto pubblico e di quelli ad esso complementari.

Dobbiamo infine annotare lo scarso peso attribuito alla conoscenza delle **tecnologie e innovazioni** relative ai trasporti. Se è vero che il Mobility Manager non può padroneggiare gli aspetti più tecnici delle innovazioni legate alla mobilità, è altrettanto vero che la smart Mobility non può prescindere dalla digital transformation e dalle nuove tecnologie abilitanti.

Ma torniamo al gruppo di risposte che si è concentrato sulla centralità dell’approccio strategico alla base dell’attività del Mobility Manager.

Il ruolo del Mobility Manager è in effetti strettamente correlato alla definizione e all’attuazione della **strategia aziendale**.

Nelle aziende con un impegno significativo verso la sostenibilità, è appropriato che questa figura abbia un ruolo manageriale riconosciuto e

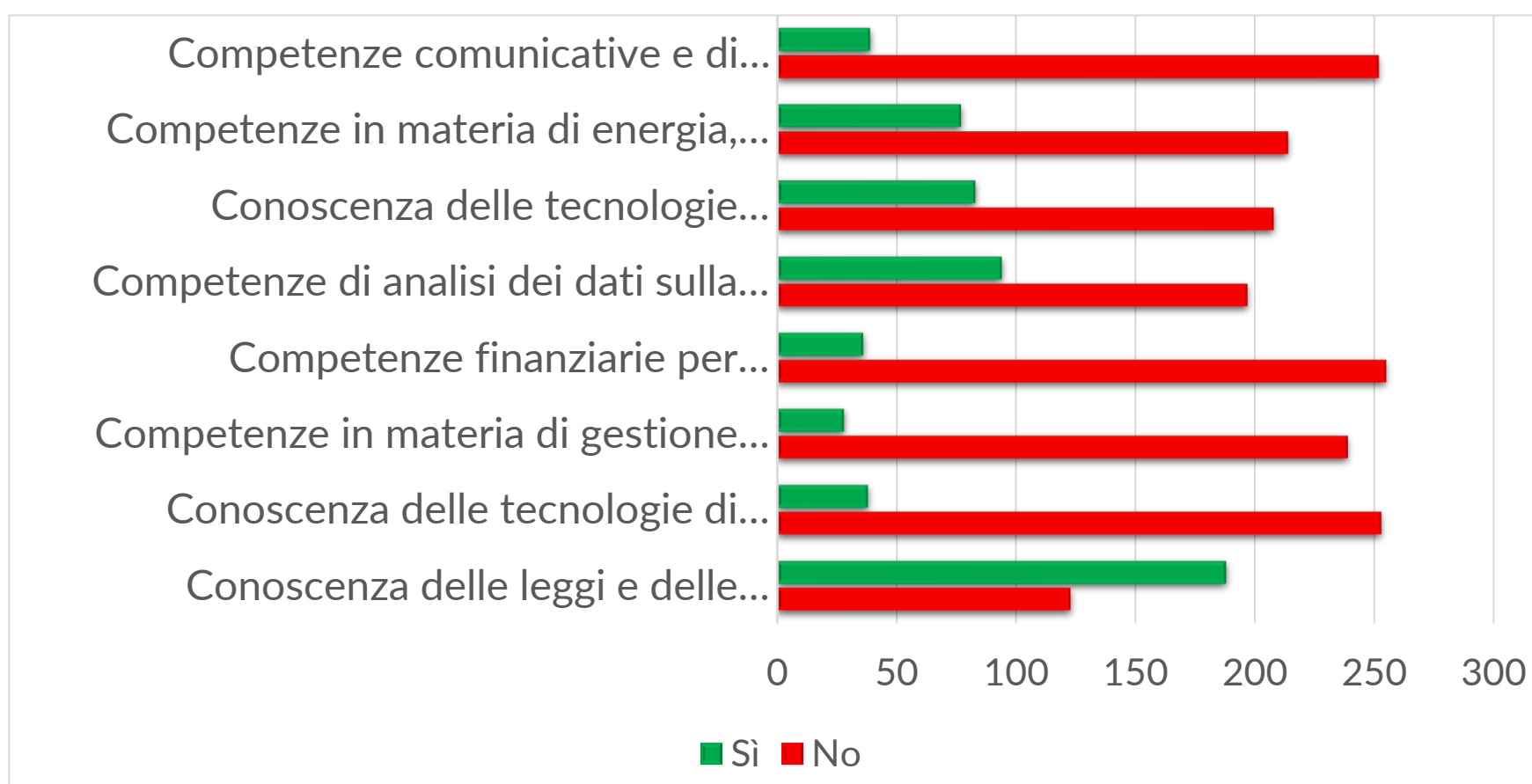
riconoscibile. Il Mobility Manager deve quindi avere l'autorità e le risorse necessarie per sviluppare e attuare politiche di mobilità sostenibile su larga scala, negoziare accordi con fornitori di servizi di trasporto, lavorare con i dipartimenti chiave per garantire l'adesione alle politiche aziendali.

Ciò è vero anche per le **PMI**, le cui dimensioni e caratteristiche possono rendere più accessibile e gestibile la promozione della mobilità sostenibile.

Sono proprio le PMI ad avere un ruolo di primo piano nella transizione ecologica italiana e sono queste stesse realtà, rispetto alle Grandi imprese, a possedere maggiore **flessibilità decisionale**, radicamento più forte nelle comunità locali e **costi di implementazione relativamente più bassi**.

Rispetto alle **competenze attese** del Mobility Manager, quella **normativa** è in assoluto considerata dai rispondenti la più importante, seguita con molto distacco dall'analisi dei dati e dalla conoscenza delle tecnologie emergenti.

Le competenze attese del Mobility Manager



L'importanza attribuita alla **competenza normativa** nasce probabilmente da una sorta di malinteso, ovvero dalla scarsa conoscenza che i rispondenti percepiscono di avere rispetto all'insieme di norme che regolano la figura e l'obbligo del Mobility Manager in determinate

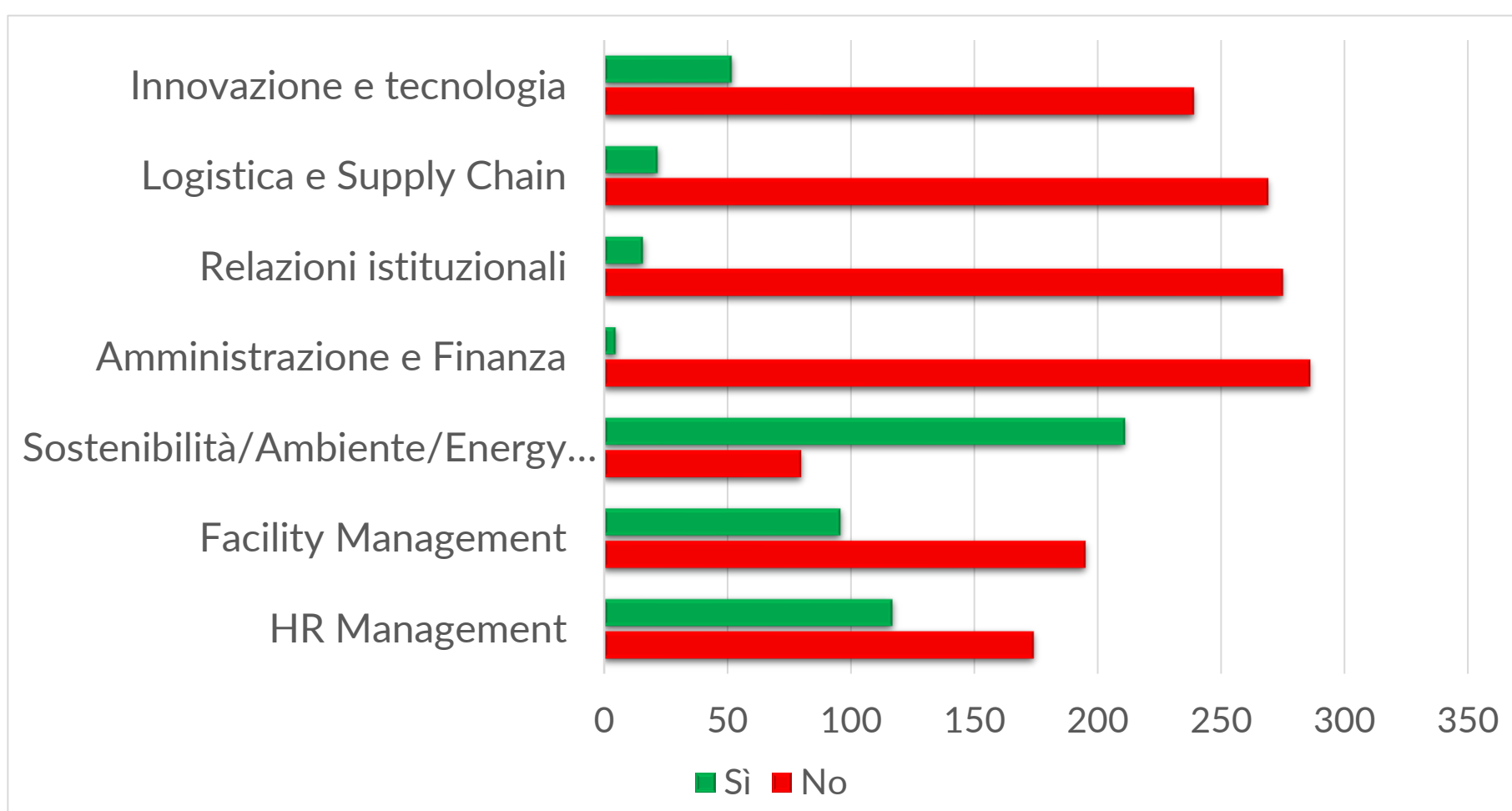
condizioni. Sebbene l'ambito normativo sia importante, il ruolo del Mobility Manager richiede una gamma di competenze che vanno oltre la sola conoscenza delle leggi; esse fungono da linee guida, ma non sono il cuore pulsante di questa figura.

Al secondo posto troviamo le **competenze legate alle nuove tecnologie** in materia di smart mobility, un secondo posto che contraddice il gruppo di risposte precedenti, che indicavano un debole coinvolgimento del Mobility Manager nella supervisione dei nuovi paradigmi tecnologici. Le **competenze in materia di energia, sostenibilità e responsabilità sociale** non raccolgono, a nostro avviso, il giusto valore. Così come quelle legate alla **comunicazione**, ancora una volta considerata residuale, o alla conoscenza delle **risorse umane**, laddove è invece ormai riconosciuto il ruolo del Mobility Manager come **attivatore del benessere** dei dipendenti.

Le risposte, nel complesso, suggeriscono una **debole conoscenza del carattere multidisciplinare** del MM e della vasta e articolata gamma di abilità, conoscenze e competenze che il ruolo può esercitare.

Rispetto a quale sia la funzione aziendale in cui il Mobility Manager esplica al meglio il ruolo, le risposte collezionate sono molto coerenti con quanto rilevato in sede di Indagine Desk.

Le funzione aziendale più idonea al ruolo di Mobility Manager



In molte organizzazioni, soprattutto PMI, il Mobility Manager è parte della **funzione HR** (40% di risposte a favore). Questo è particolarmente comune quando il focus principale del ruolo è la competenza nella gestione del **welfare**, del **wellbeing** e del **lavoro agile**.

In alcune organizzazioni, il Mobility Manager si connette in maniera funzionale e integrata al **Facility Management** (33%). In questa ottica le due funzioni sono complementari e la loro cooperazione è fondamentale per massimizzare i benefici derivanti dalla mobilità sostenibile e dalla gestione delle infrastrutture fisiche e dei servizi di supporto all'interno di un'organizzazione.

Si conferma che la posizione specifica all'interno dell'organizzazione può variare notevolmente e dipende dall'approccio dell'azienda alla gestione della mobilità dei dipendenti, nonché dalle sue dimensioni e dalla sua struttura organizzativa.

Alla domanda successiva sui **benefici** che il Mobility Management può apportare in azienda, c'è una certa omogeneità di opinione.

I riflessi positivi del MM sui processi aziendali

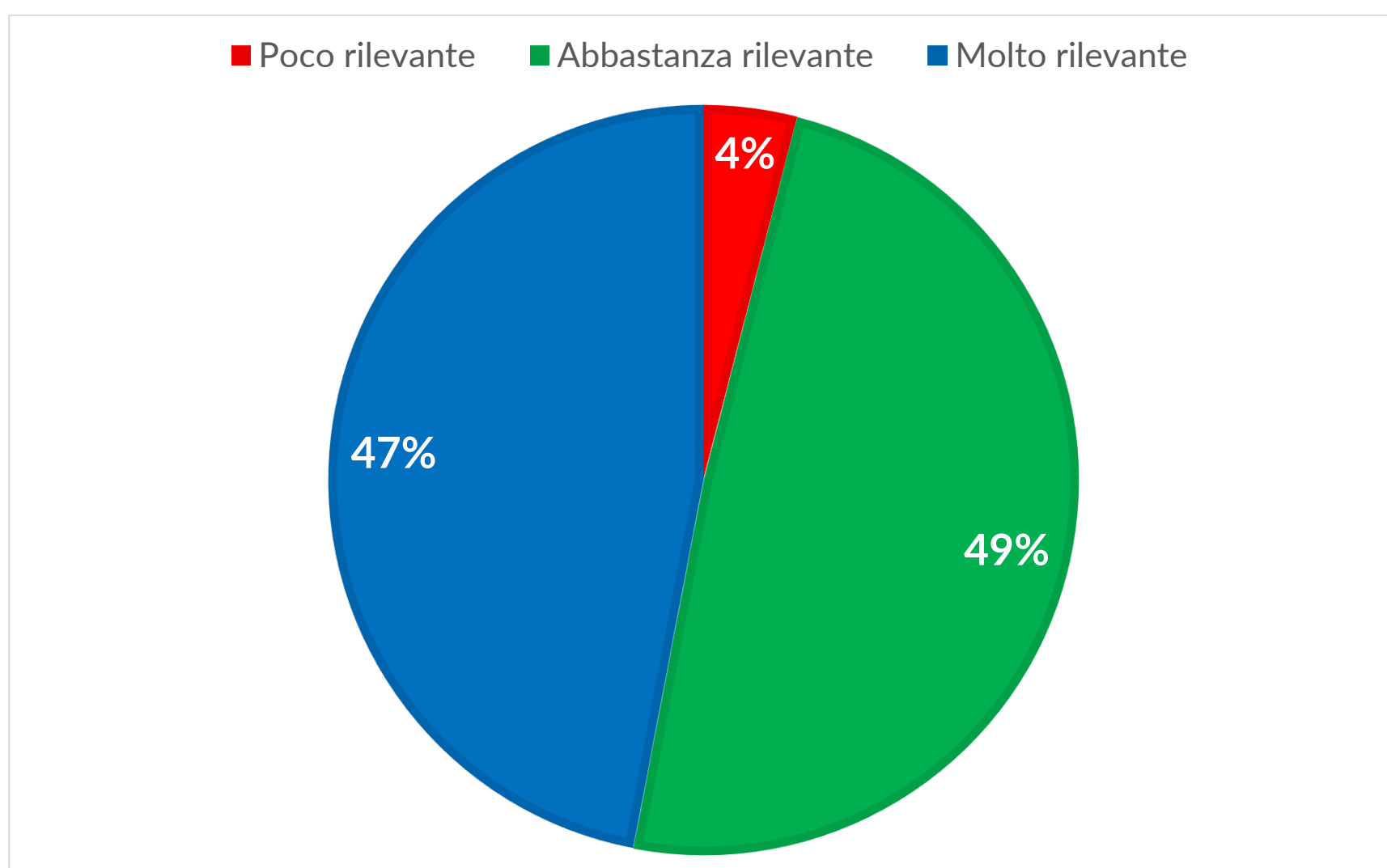


Il **benessere organizzativo** spicca come primo vantaggio che il Mobility Management può apportare al singolo e alla vita aziendale. Segue a stretto giro il gruppo di elementi che hanno a che fare con **le tematiche ESG** e **risparmio energetico**. L'alto assenso che si è raccolto intorno a questi 3 asset spiega la rilevanza attribuita anche al miglioramento della percezione del **brand** e della **reputazione**.

Abbastanza importanti anche la **conformità normativa**, e i riflessi sull'organizzazione del lavoro, mentre il miglioramento della produttività non sembra correlato ad azioni di MM.

Certamente il campione di rispondenti dimostra di avere una consapevolezza già matura dei vantaggi del Mobility Management e tale consapevolezza è fondamentale per promuovere la sua adozione e per incoraggiare individui, organizzazioni e comunità a intraprendere azioni per migliorare la mobilità sostenibile.

La funzione di raccordo del Mobility Manager con gli attori del territorio



Il tema della mobilità è un aspetto di estremo interesse per i diversi stakeholders che compongono i sistemi territoriali, sia come causa di rilevante impatto ambientale e sociale, sia come elemento essenziale per

garantire gli spostamenti delle persone e la competitività dei territori e delle organizzazioni.

I rispondenti hanno colto in maniera molto netta quanto sia cruciale il **raccordo con il territorio** per il successo delle iniziative di mobilità aziendale.

La funzione del Mobility Manager, infatti, consente di sfruttare le risorse locali, di collaborare con tutte le parti interessate e di creare un ambiente favorevole alla mobilità sostenibile sia a livello aziendale che comunitario.

Il **dialogo tra diverse competenze territoriali** potrebbe infatti contribuire a facilitare un'evoluzione sostenibile degli spostamenti, magari incentivando il ricorso ad infrastrutture inter-territoriali votate a ridurre l'impatto ambientale.

Una **collaborazione virtuosa tra Mobility Manager** può inoltre 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.

Ci sembra importante introdurre un tema che è stato più volte evidenziato nel corso delle diverse fasi dell'iniziativa, ovvero l'importanza del **network di Mobility Manager**, e che è stato oggetto del secondo e terzo laboratorio, offrendo spunti anche per le attività di modellizzazione.

Un network di Mobility Manager territoriale offre un **ambiente collaborativo** in cui le organizzazioni possono imparare in termini di **peer community**, coordinare le loro attività, accedere a risorse comuni e avere un impatto più significativo nella promozione della mobilità sostenibile.

Proviamo quindi a portare una riflessione sui vantaggi che possono derivare dalla creazione e dalla partecipazione a un network di Mobility Manager.

1. **Scambio di Conoscenze e Best Practice:** i Mobility Manager possono condividere le loro esperienze, conoscenze e best practice riguardo le iniziative di mobilità sostenibile che hanno implementato con successo. Questo scambio può essere prezioso per l'apprendimento reciproco e per

migliorare l'efficacia delle iniziative future.

2. **Collaborazione e sinergie:** la collaborazione tra diverse organizzazioni e istituzioni all'interno del network può portare a sinergie che migliorano l'efficienza e l'impatto delle iniziative di mobilità sostenibile. La condivisione di risorse, idee e competenze può portare a progetti più complessi e innovativi.

3. **Coordinamento delle iniziative:** un network di Mobility Manager può aiutare a coordinare le diverse iniziative di mobilità sostenibile all'interno di un territorio, un distretto o una comunità. Questo coordinamento può portare a una distribuzione più equa delle risorse e a una copertura territoriale più completa.

4. **Accesso a risorse e finanziamenti:** i membri del network possono avere accesso a risorse e finanziamenti comuni, rendendo più facile per le imprese implementare progetti di mobilità sostenibile che altrimenti potrebbero essere finanziariamente molto impegnativi.

5. **Influenza sulla pianificazione urbana:** un network di Mobility Manager può lavorare insieme per ispirare la pianificazione urbana a livello locale, promuovendo la creazione di infrastrutture e spazi urbani che favoriscono la mobilità sostenibile.

6. **Sensibilizzazione ed educazione:** il network può collaborare per sensibilizzare la comunità locale riguardo i benefici della mobilità sostenibile e per educare le persone su come adottare comportamenti di mobilità più responsabili.

7. **Rappresentanza e Advocacy:** un network può rappresentare collettivamente gli interessi delle organizzazioni e delle comunità membri nei confronti delle istituzioni locali, regionali o nazionali, sostenendo politiche e regolamenti favorevoli alla mobilità sostenibile.

8. **Adattabilità e agilità:** i Mobility Manager possono adattare le strategie e le soluzioni alle specifiche esigenze del territorio, tenendo conto delle caratteristiche locali.

In quest'ottica riveste sicuramente un ruolo centrale il **Mobility Manager di**

Area, il quale coordina l'attività di tutti i Mobility Manager aziendali del territorio. Il suo compito non può limitarsi a quello di ricevere e verificare i PSCL forniti dalle aziende, deve essere investito del potere di **creare una sinergia** tra di esse favorendo la comunicazione e la cooperazione tra i Mobility Manager. In tale contesto, il Mobility Manager di Area potrebbe mettere in atto diverse azioni:

- ⇒ **informare** i Mobility Manager aziendali dell'esistenza di una rete di collaboratori sui quali poter contare e mettere in
- ⇒ **comunicare** potenziali partner;
- ⇒ **fornire consulenza** ai Mobility Manager aziendali, assecondando le iniziative di rilevanza collettiva;
- ⇒ **condividere** le best practice e continuare ad informare i Mobility Manager del territorio sugli aggiornamenti delle normative;
- ⇒ **monitorare** le azioni realizzate.

In Italia sono già nate una serie di iniziative pilota, soprattutto in ambito pubblico. Il progetto MovAnkon del Comune di Ancona, per esempio, è un tavolo tecnico permanente dei Mobility Manager dei principali soggetti pubblici presenti sul territorio, e costituisce a tutti gli effetti una rete per agevolare e rendere sistematiche tutte le attività di mobilità sostenibile messe in campo da enti pubblici e privati e per sostenere e rendere concreti e fattibili i nuovi progetti.

Per poter indagare le esigenze di mobilità del mondo del lavoro e per creare stretti rapporti di collaborazione, l'Amministrazione comunale di Reggio Emilia ha creato una rete permanente dei Mobility Manager Aziendali - nominati nelle realtà pubbliche e private presenti in città - con cui confrontarsi e co-progettare i futuri interventi da realizzare anche alle luce delle nuove sfide in termini di mobilità.

Un'altra buona pratica ci viene offerta dal network dell'Agenzia delle Entrate che, su scala nazionale, ha costituito una Rete di 83 Mobility Manager, individuando un coordinatore nazionale e mettendo a disposizione diversi strumenti operativi e di sensibilizzazione e

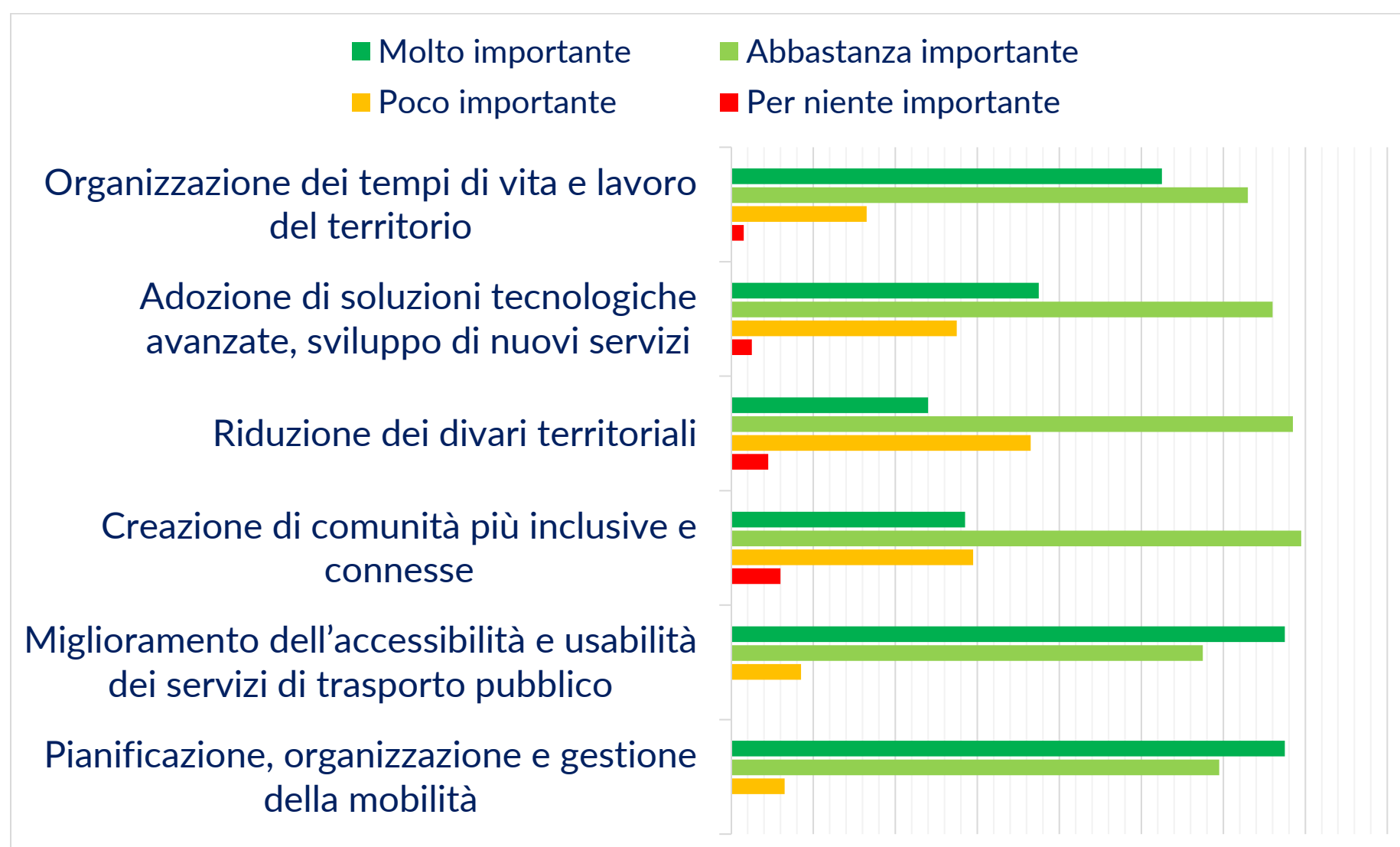
informazione al personale dipendente.

A livello nazionale è molto attiva Euromobility, una Associazione senza fini di lucro nata nel 2000 per promuovere presso imprese private, enti e Pubbliche Amministrazioni la figura del Mobility Manager.

A livello locale, gli esempi virtuosi sono ancora isolati, ma i vantaggi evidenti, perché un **network di Mobility Manager territoriale** è un potente strumento per promuovere la mobilità sostenibile su un territorio specifico, creare sinergie tra gli stakeholder e massimizzare gli impatti positivi delle iniziative di gestione della mobilità.

Rispetto agli obiettivi strategici del Mobility Management nei rapporti con il territorio, spiccano per consenso dei rispondenti il **miglioramento nell'accessibilità e usabilità dei servizi di TPL**, così come i vantaggi per la **pianificazione e gestione della mobilità**.

Gli obiettivi strategici del MM nei rapporti con il territorio



Anche l'adozione di **soluzioni tecnologiche avanzate** e l'organizzazione dei **tempi di vita e lavoro** si attesta su punteggi elevati, mentre sembra esserci un giudizio più tiepido nei confronti della creazione di **comunità più inclusive e connesse** e della riduzione dei **divari territoriali**. Su

quest'ultimo punto è stata interessante la discussione che si è animata in occasione del quarto laboratorio, in quanto i divari territoriali travalicano l'usuale differenza fra Nord e Sud, ma interessano anche le disparità esistenti tra aree urbane e aree interne e rurali.

Ciò rappresenta un forte ostacolo alla convergenza economica e sociale e determina livelli di qualità dei servizi di trasporto molto difformi sul territorio, limitando di fatto le possibilità di movimento delle persone, lasciando intere comunità isolate, e rappresentando un forte ostacolo allo sviluppo economico.

La mobilità, infatti, rappresenta una componente fondamentale nei processi di riequilibrio territoriale, inclusione sociale e sostenibilità ambientale dei territori, da quelli più isolati alle stesse città metropolitane.

Appare dunque necessario riconoscere l'importanza e l'urgenza della messa in campo di una strategia di **rigenerazione dei territori** in cui il Mobility Management abbia un **ruolo di guida all'evoluzione delle città** italiane, storicamente dipendenti dalla mobilità privata e carenti di infrastrutture per il trasporto pubblico.

È quindi evidente il ruolo strategico del Mobility Manager nel contesto territoriale; ciò implica una forte competenza nello stabilire **connessioni** e **collaborazioni** tra risorse, tecnologie e soluzioni.

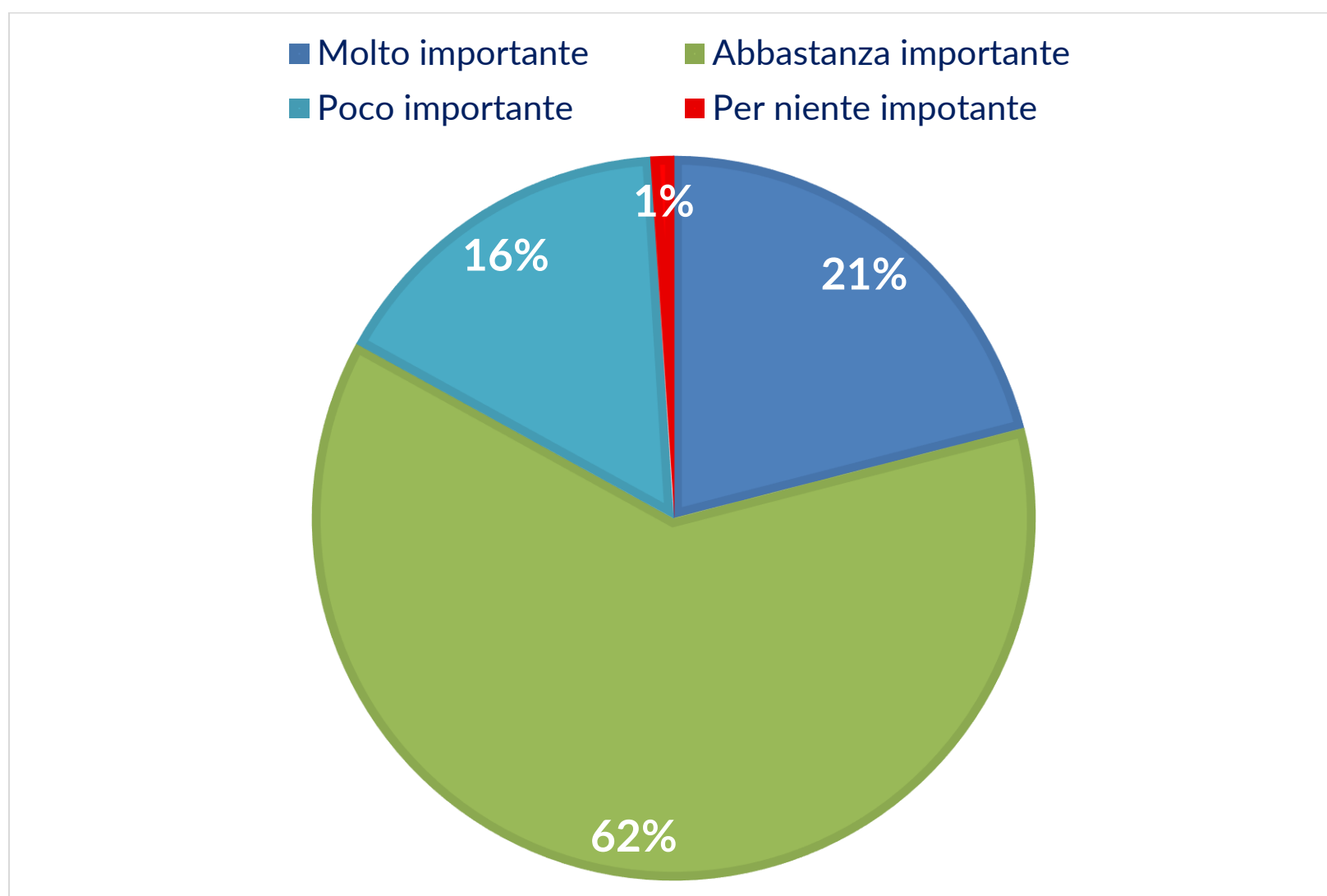
In sintesi, il raccordo con gli attori del territorio è cruciale per il successo delle iniziative di mobilità sostenibile e i risultati hanno invitato ad approfondire, nel corso dei laboratori, le sinergie che si possono realizzare tra Mobility Manager aziendali e territorio, ovvero Mobility Manager d'area, ma anche reti di MM, reti aziendali, scuole, enti pubblici, cittadini.

Rispetto alla **Business Continuity**, c'è sostanziale unanimità (83%) nel riconoscere il potenziale del Mobility Management.

Il 17% dei rispondenti che, malgrado la recente esperienza pandemica, considera poco o per nulla rilevante la figura del Mobility Manager nel supportare la continuità del lavoro, del business, ma anche degli approvvigionamenti di alimenti e farmaci, sembra avere dimenticato cosa abbia provocato tre anni fa la totale mancanza di un sistema di gestione

predittivo che potesse garantire la continuità operativa, anche in periodi di lockdown. Il Mobility Manager può infatti agire sugli aspetti organizzativi dell'azienda per renderla resiliente, senza cadere nell'improvvisazione e nelle iniziative estemporanee, seppur lodevoli, sperimentate in fase di pandemia.

Il ruolo del Mobility Management per la Business Continuity



Il Mobility Manager può essere cruciale in situazioni di emergenza, in cui gli spazi di lavoro tradizionali potrebbero non essere accessibili. Non è un caso che l'emergenza pandemica legata al Covid-19 abbia modificato o accelerato determinati processi cruciali per l'affermazione del Mobility Manager.

Questa figura professionale, per le sue competenze e per gli importanti risultati che può raggiungere, può quindi giocare un ruolo cruciale nella **Business Continuity**. È infatti una figura in grado di fare fronte a più scenari e di adattare le proprie strategie in funzione del risultato desiderato.

Se prima dell'emergenza incentivare l'utilizzo dei mezzi pubblici era tra i compiti principali del Mobility Manager, con il diffondersi della pandemia proprio questa soluzione è diventata tra le più rischiose, in quanto non

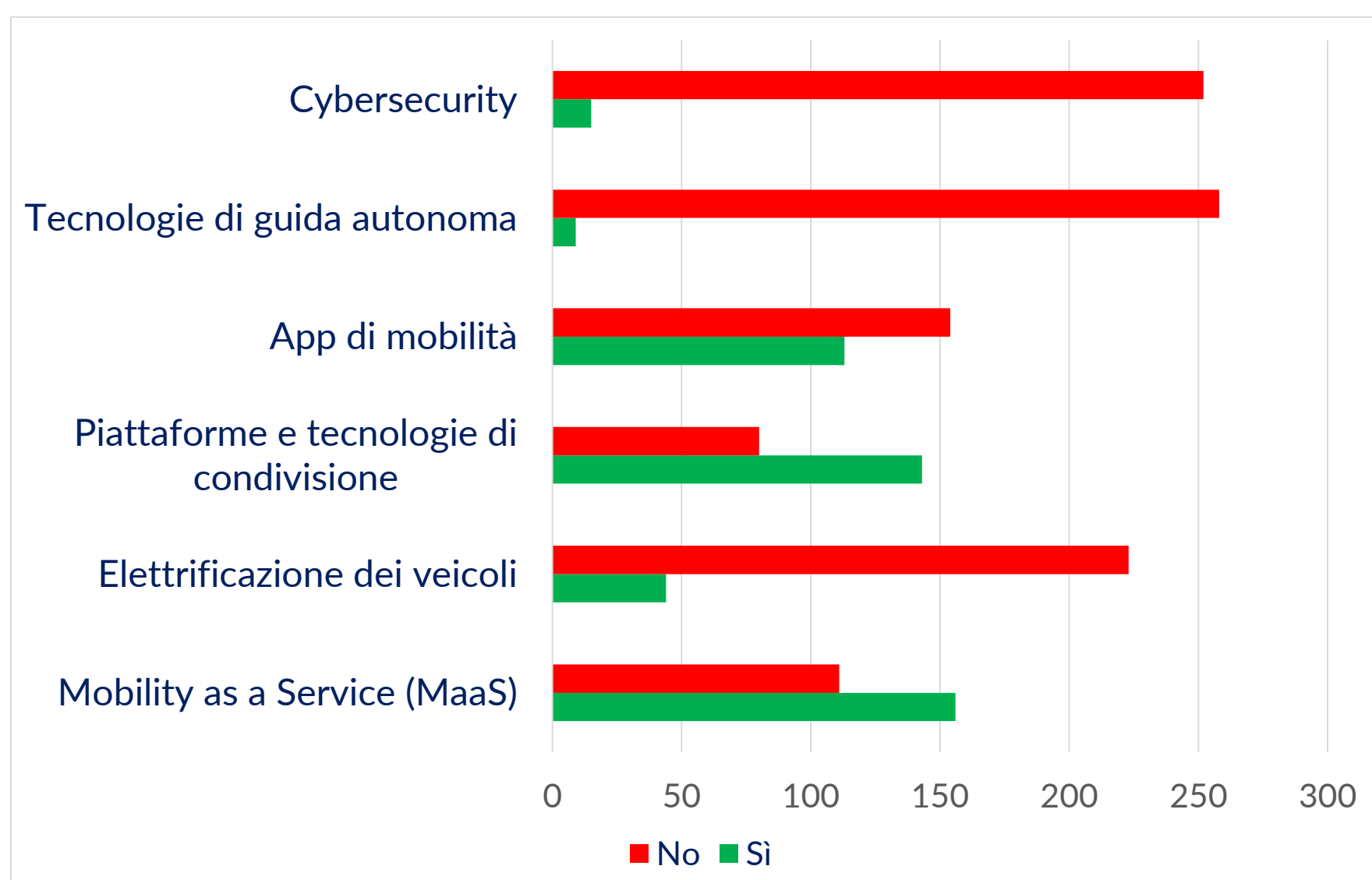
assicurava il necessario distanziamento sociale.

I classici problemi di pianificazione della mobilità e della logistica nonché dell'offerta dei trasporti si sono presentati in maniera completamente diversa durante la pandemia, basti pensare alla crisi del trasporto "condiviso" (ferroviario, locale, ma anche dei taxi e dei servizi in sharing), al ritorno alla mobilità individuale in auto, alla spinta (soprattutto delle Istituzioni) verso la mobilità dolce con biciclette e monopattini, ecc.. E ancora più a monte, la riconversione al telelavoro, alla teledidattica, alle teleconferenze, all'e-commerce, alle consegne a domicilio, al tema degli orari delle città e della concentrazione dei flussi che hanno radicalmente mutato le esigenze alla base degli spostamenti.

Oggi, facendo tesoro di quella lezione, il Mobility Manager è fondamentale per mettere a fattor comune quanto appreso, e studiare soluzioni e strategie che tutelino la salute dell'individuo e del pianeta.

La pandemia è stata una lesson learned da cui apprendere quanto sia cruciale avere una strategia di MM che consenta la continuità del lavoro, ma anche della vita scolastica e sociale. E i laboratori sono stati occasione di approfondimento anche di questo tema così delicato.

Le sfide tecnologiche nella gestione della mobilità



L'attenzione dei rispondenti rispetto alle **tecnologie emergenti** nel settore della mobilità è nettamente concentrata sulle nuove frontiere della mobilità sostenibile: **MaaS, piattaforme** e tecnologie di condivisione del trasporto, **App di mobilità**.

Sorprende tuttavia la scarsissima rilevanza attribuita alla Cybersecurity, che rappresenta uno degli aspetti più critici in relazione ai tre item selezionati, poiché coinvolge dati sensibili personali, finanziari e di viaggio.

Il campione mostra di essere adeguatamente informato sui trend emergenti e ciò conferma come il conoscere l'evoluzione delle tecnologie rientri nel campo dei requisiti che un Mobility Manager deve avere per esercitare al meglio il ruolo.

Oggi e in futuro le tecnologie assumeranno un'importanza sempre più rilevante, non solo per i veicoli (puliti, autonomi e connessi) e i carburanti (da energie rinnovabili) ma anche per i servizi di mobilità che si stanno trasformando in una logica di commodity.

L'incrocio fra i futuri scenari di mobilità e le tecnologie in grado di sostenere la domanda e fornire risposte alle esigenze di sostenibilità saranno temi focali da affrontare nei prossimi anni, anche con il ruolo fondamentale del Mobility Manager.

Con l'ultima domanda della Survey, abbiamo chiesto ai manager quanto fossero d'accordo sul considerare il Mobility Manager un "**professionista delle connessioni**".

C'è stata una quasi unanimità nel riconoscere la validità dell'ipotesi che guida l'iniziativa strategica. L'88% dei rispondenti è d'accordo nel vedere nel Mobility Manager una professionalità complessa, una figura che si muove in un ecosistema fatto di **relazioni interne ed esterne**, che ha il compito strategico di creare **reti e connessioni**.

Tirando le file e cercando di trarre qualche prima conclusione dalla lettura dei risultati della Survey, si è cercato di individuare in alcuni aspetti cosa significhi **essere un "esperto di connessioni"** come manager della mobilità sostenibile.



1. **Stakeholder Engagement:** il Mobility Manager lavora con una vasta gamma di stakeholder, tra cui organizzazioni, autorità locali, comunità, aziende private e fornitori di servizi di trasporto.
2. **Pianificazione del territorio:** l'esperto di connessioni considera il contesto territoriale e le connessioni tra le diverse zone urbane o regionali. Questo può implicare la pianificazione di percorsi, la creazione di corridoi di trasporto sostenibile e la promozione di un uso intelligente del territorio.
3. **Accessibilità universale:** il Mobility Manager lavora per garantire che le soluzioni di mobilità siano accessibili a tutti, compresi bambini, anziani, persone con disabilità e altre figure svantaggiate. Questo richiede una comprensione delle connessioni tra mobilità e inclusione sociale.
4. **Risorse e Finanziamenti:** l'esperto di connessioni sa come identificare risorse finanziarie e connettersi con fonti di finanziamento, sia pubbliche che private, per sostenere progetti e iniziative di mobilità sostenibile.
5. **Ricerca e Innovazione:** il Mobility Manager rimane aggiornato sulle ultime tendenze, ricerche e innovazioni nel campo della mobilità

sostenibile e sa come applicare queste conoscenze in modo concreto.

6. **Comunicazione e sensibilizzazione:** il Mobility Manager sa come comunicare efficacemente i benefici della mobilità sostenibile e creare connessioni con il pubblico, incoraggiando l'adozione di comportamenti sostenibili.

In sintesi, essere un "esperto di connessioni" come Mobility Manager significa avere la capacità di **collegare persone, risorse, tecnologie e idee** al fine di promuovere una mobilità più sostenibile e integrata all'interno di una comunità o di un'organizzazione.

Serve allora una **formazione multidisciplinare** per poter assumere questa nuova responsabilità, oppure per cogliere questa opportunità per riqualificarsi e proporsi come consulente di aziende, enti ed amministrazioni. Una formazione che includa tutte le dinamiche della mobilità, dal quadro normativo all'impatto delle tecnologie, dalla CSR al rapporto tra mobilità e welfare, dalla comunicazione strategica alla rigenerazioni dei territori fino agli impatti su salute e sanità.

La fase laboratoriale e, infine, la modellizzazione, si sono mosse proprio nella direzione di realizzare un'azione volta a condividere linguaggi, metodologie, esperienze e strumenti per strutturare le basi di un Modello multidisciplinare di Mobility Management.

§ 3 - I laboratori

In seguito ai risultati della Survey, sono stati progettati e realizzati **cinque laboratori**, con l'obiettivo di coordinare la comprensione collettiva delle **sfide/opportunità del Mobility Management**.

I cinque laboratori tematici hanno ripreso in maniera simmetrica gli obiettivi dell'iniziativa, al fine di offrire un contributo significativo alla realizzazione di un innovativo **Modello di competenze del Mobility Management** a sostegno non solo delle grandi realtà, ma anche delle **PMI** del Paese.

Grazie ai laboratori, sono state proposte ai manager **5 aree tematiche** per comprendere quali trend evolutivi siano prefigurabili sul **sistema di competenze** del nuovo Mobility Manager (nuove competenze manageriali e tecnico-professionali richieste e nuovi profili direzionali emergenti), nella prospettiva di promuovere e realizzare una compiuta e sistemica strategia di mobilità sostenibile che, nel rispetto della normativa esistente, configuri una **rete di attori e soluzioni sinergiche tra distretti e territori, figure aziendali e manager pubblici**.

Si parla quindi di azioni e strategie volte a creare un **confronto**, e di attività di **trasferimento di buone pratiche** che fungano da occasione di riflessione e da elemento di stimolo per l'avvio di azioni di implementazione da parte di aziende che vogliano iniziare a misurarsi con il nuovo Mobility Management.

Assumere il ruolo e le funzioni di uno SPIDERMANAGER significa infatti, sfruttando il parallelismo coi Laboratori realizzati, giungere alla **modellizzazione** di un **set di competenze manageriali** che tenga conto sia dei risultati della Survey che delle lesson learned degli ultimi tre anni, ovvero:

1. **Laboratorio 1.** Il Mobility Management classico, come punto di partenza: chi è il nuovo Mobility Manager, cosa fa, quale normativa ne regola la presenza in azienda, quali i requisiti di conoscenza e competenza.

2. **Laboratorio 2.** Mobility Management e sinergie con Smart Working e Welfare aziendale. Il Mobility Management, se inserito in una strategia più ampia legata alla gestione delle persone, diventa un punto fondamentale per formulare nuove azioni che possano avere un impatto sia sul benessere dei lavoratori, favorendo la conciliazione vita-lavoro, sia sull'ambiente. Ecco allora che il Mobility Management si intreccia con le strategie degli **HR&People Manager**, per definire inedite strategie di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, e promuovere una maggiore autonomia personale e maggiore soddisfazione lavorativa.

3. **Laboratorio 3.** Mobility Management e **policies energetiche** dell'azienda, in un'ottica di Sostenibilità ambientale. Se si assume che il concetto di mobilità sostenibile debba essere visto come un approccio che le istituzioni e le imprese devono utilizzare per guidare la società e generare valore, il nuovo Mobility Manager assume un'importanza strategica nel rivestire il ruolo di **facilitatore** di scelte aziendali di mobilità sostenibile.

4. **Laboratorio 4.** Sistema territoriale e Mobilità: adottando la definizione riportata nella strategia europea in materia di sviluppo sostenibile, il Mobility Management serve a garantire che i **sistemi di trasporto** corrispondano ai bisogni economici, sociali e ambientali della società, minimizzandone contemporaneamente le ripercussioni negative sull'economia, la società e l'ambiente. Il Mobility Management riguarda quindi un modo nuovo di muoversi legato indissolubilmente al concetto di **sostenibilità territoriale** e orientato verso la salvaguardia della salute e dello spazio pubblico come bene comune.

5. **Laboratorio 5.** Soluzioni per la **continuità dell'azienda**, in ottica di **sostenibilità finanziaria** e di controllo di gestione. La sostenibilità finanziaria nel contesto della mobilità sostenibile si riferisce alla capacità di mantenere nel tempo le risorse per le politiche aziendali di mobilità sostenibile, in modo da garantire ai lavoratori la continuità di quelle e la possibilità di realizzare i benefici attesi. Ciò richiede forti **competenze di pianificazione finanziaria**, che coinvolgono la stima dei costi di implementazione e manutenzione delle infrastrutture di mobilità

sostenibile, l'adeguata allocazione delle risorse finanziarie disponibili e la gestione dei costi per massimizzare l'impatto delle risorse finanziarie impiegate.

Qual è lo scenario della mobilità sostenibile nell'economia nazionale, il quadro normativo italiano ed i vincoli? Chi è e quanto è diffuso il Mobility Manager in Italia? Quali sono le sue aree di attività nelle PMI e nelle grandi imprese?

Queste le domande da cui siamo partiti nell'ambito del laboratorio del 18 ottobre 2023, per condividere esperienze, far emergere idee e stimolare progettualità condivisa, sperimentando approcci, tecniche e strumenti di co-programmazione e **co-progettazione**, al fine di costruire visioni di sviluppo di questa nuova figura sostenibili e corali.

I laboratori sono stati progettati nella prospettiva di attivare riflessioni e co-proiezioni e, sotto il profilo metodologico, sono stati concepiti come veri e propri **strumenti per far ripartire le idee**.

Grazie alla loro caratteristica di natura partecipativa, l'interazione e tra i diversi gruppi di discussant e partecipanti alle sessioni sono state determinanti.

In estrema sintesi, i laboratori sono stati **luoghi di ricerca e discussione** che hanno preso avvio da un confronto tra i diversi soggetti partecipanti per costruire conoscenze orientati all'azione, sviluppare processi di coinvolgimento e partecipazione ed elaborare ipotesi operative congruenti agli obiettivi, ai contesti e ai soggetti coinvolti nel disegno di un nuovo Mobility Management.

Le **fasi** di ciascun laboratorio sono state:

- **analisi del contesto**;
- analisi del problema, **sfide e opportunità**;
- **co-progettazione** in tema di Mobility Management.

In ciascun laboratorio si sono alternati main discussant con funzioni di facilitatori, che hanno interagito con testimoni privilegiati, manager, e soggetti portatori di esperienze e best practice in una logica di **peer**

community.

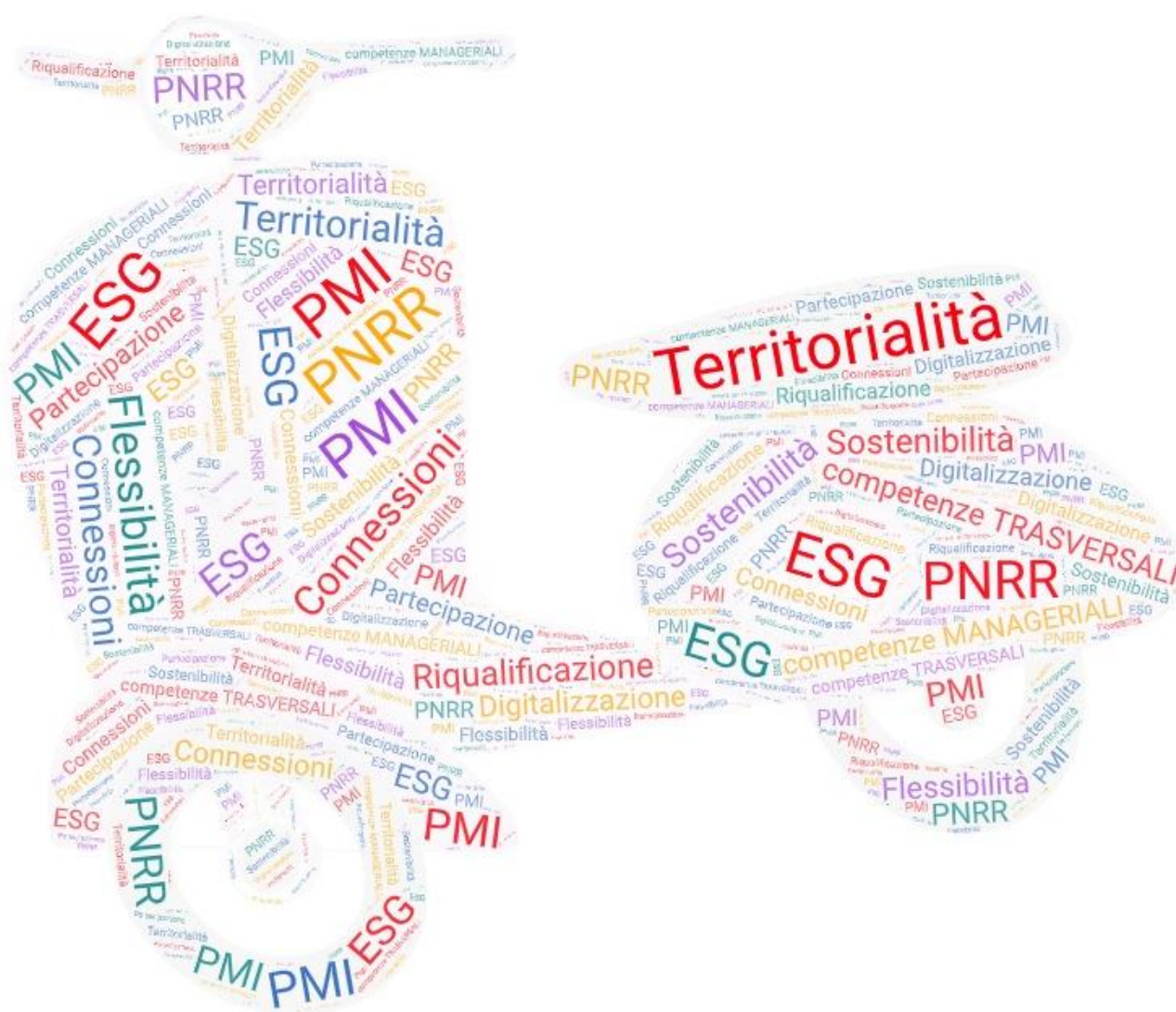
Vediamo, dunque, quali sollecitazioni sono emerse dai cinque appuntamenti.

Nel corso del primo laboratorio si è effettuata innanzitutto un'**analisi del contesto italiano della mobilità sostenibile**, ricostruendo lo stato dell'arte a partire dallo scenario post pandemico. È emerso come siano cambiate le abitudini del consumatore, oggi più sensibile ai temi della salute e sicurezza, ma anche ai benefici di una mobilità più rispettosa dell'ambiente.

Un modello di cui si è discusso in quanto si sta affermando nei centri più evoluti è quello della **Città dei 15 minuti**.

La **Città dei 15 minuti** è un concetto urbanistico e di pianificazione urbana che promuove la creazione di comunità più sostenibili, inclusive e accessibili. L'idea alla base della Città dei 15 minuti è quella di ridurre la dipendenza dall'automobile e migliorare la qualità della vita dei residenti, consentendo loro di accedere facilmente a servizi, lavoro, negozi, parchi e altre risorse entro un raggio di 15 minuti a piedi o in bicicletta dalla propria abitazione.

A partire da questo inquadramento, la discussione si è animata intorno ad alcune **parole chiave** che sintetizziamo in figura.



In particolare, **territorialità, comunità, connessioni** e **mobilità sostenibile** sono le parole chiave emerse con maggior frequenza, a indicare come le **interdipendenze** tra questi elementi giochino un ruolo fondamentale nel plasmare ambienti urbani più sostenibili e nella promozione di uno stile di vita basato sulla mobilità responsabile.

In sostanza, il messaggio diffuso è che la **connessione e la collaborazione tra i vari attori**, comprese le autorità locali, le organizzazioni della comunità e le imprese, è fondamentale per promuovere con successo la mobilità sostenibile e creare comunità più vivibili e resilienti. Un tema, questo, che si ricollega alle stesse priorità individuate dal **PNRR** e agli interventi per la **valorizzazione del territorio** e l'efficienza energetica dei Comuni (**Missione 2: Rivoluzione verde e transizione ecologica**).

Nella seconda parte del laboratorio si è discussa la figura del Mobility Manager, con un excursus sul percorso storico-normativo che ha istituito questo profilo professionale, dal Decreto Ronchi fino al Decreto Rilancio del 2020, con un approfondimento sulle figure del Fleet Manager, Travel Manager, Mobility Manager e Corporate Mobility Manager definiti dalla **Prassi UNI 35:2018**.

Coerentemente con i risultati della Survey, si è discussa la strategicità della figura del **Mobility Manager nelle PMI**, anche in assenza di obbligo normativo. Anzi, si può dire che la posizione manageriale del Mobility Manager sia ancora più forte proprio nelle PMI, perché è in queste realtà che questa figura può incarnare con maggiore vigore il concetto di sostenibilità ed essere il principale interprete delle politiche ESG.

Più in generale, con uno sguardo quindi sia alle Grandi Imprese che alle PMI, si è convenuto che l'integrazione della sostenibilità nel business, per le aziende, è la chiave per rendere effettiva la transizione verso nuovi modelli di gestione in grado non solo di reagire alle emergenze attuali in termini di Business Continuity, ma anche e soprattutto di affrontare le sfide future.

Ecco perché uno dei maggiori interpreti di questo cambiamento sarà, una volta definita la strategia, il Mobility Manager, cui va assegnato un ruolo

centrale e non una posizione marginale come oggi ancora accade.

Ma di quali **competenze** deve essere dotato e, soprattutto, in quale **funzione** può essere rintracciato per poi essere formato al ruolo?

Una proposta che viene dagli esperti intervenuti è che in fase iniziale, soprattutto per le PMI, sia utile **esternalizzare il servizio**, per meglio comprenderne funzioni, responsabilità e carichi di lavoro. Solo in un secondo momento e quindi con maggiore consapevolezza, si potrà decidere se fare azioni di scouting interno o esterno.

È infatti possibile, e talvolta auspicabile, gestire la funzione del Mobility Manager anche con strutture e professionisti esterni che vengono messi a disposizione dell'azienda e che seguono tutte le pratiche necessarie ed il dialogo con le istituzioni (**Mobility Manager aziendale in outsourcing**).

Ciò che tuttavia è importante comprendere da subito è il **carattere trasversale delle sue competenze**, che rimandano immediatamente all'importanza di un ruolo in cui vanno anche ricercate particolari **attitudini** e **sensibilità**, perché la mobilità sostenibile, così come il Mobility Management, comportano prima di tutto un cambio di paradigma culturale.

Emerge da questo primo laboratorio, dunque, una professionalità fatta di connessioni tra più attori, funzioni e competenze che configura un profilo non confinabile in un perimetro rigido ma in grado di rispondere a una forte **esigenza di aggregazione**, e i cui **valori cardine** non possono che essere **collaborazione e cooperazione**.

Il secondo laboratorio ha affrontato le possibili **sinergie tra Mobility Management e funzione HR**, impattando i temi dello **Smart Working** e del **Welfare aziendale**. Anche in questo secondo incontro sono emerse come costanti alcune **parole chiave** che rappresentiamo in infografica. Rispetto a quale sia la **funzione aziendale più idonea** a ricoprire anche il ruolo di Mobility Manager, o a entrare in connessione con il MM, i relatori intervenuti, a loro volta manager d'azienda in servizio, hanno manifestato forte consenso intorno all'**HR Manager**. Ciò è soprattutto vero nelle **PMI**, in ragione del fatto che può sembrare oneroso farsi carico di una figura

dedicata da prevedere in organico, spesso a fronte di realtà di piccolissime dimensioni.



Diversa la situazione nelle **Grandi Imprese**, dove, in linea con i dati che ci provengono dalla Indagine Desk e dalla Survey, il Mobility Manager tende ad essere individuato nelle Business Unit legate a **energia/sostenibilità/ambiente**.

La figura di Mobility Manager che l'incontro ha delineato è un profilo in grado di apportare un contributo strategico alle aziende, di qualunque

dimensione, e promuovere la crescita di aspetti come il **benessere aziendale**, la **sostenibilità** e la **responsabilità sociale** d'impresa. Centrale sembra essere in particolare il supporto al benessere dei dipendenti e qui si conferma il ruolo importante **della funzione HR** per garantire che i dipendenti ricevano il sostegno necessario per affrontare le sfide legate alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro, per garantire che la mobilità sia ben gestita e allineata agli obiettivi aziendali, contribuendo al successo globale dell'organizzazione e delle persone.

Nelle **PMI**, in particolare, vengono indicate dai testimoni intervenuti alcune **attitudini**, più che competenze, che la dimensione aziendale favorisce: parliamo dunque di attitudine del Mobility Manager alla creatività, flessibilità, adattabilità, pensiero laterale che, unite a competenze più squisitamente tecniche quali quelle legate alla conoscenza delle soluzioni di mobilità più innovative, plasmano una figura di **HR&Mobility Manager** di natura **"augmented"**. La figura dell'HR Manager, infatti, sta vivendo un'evoluzione significativa a causa dei cambiamenti nei contesti aziendali, delle nuove tecnologie e delle sfide emergenti. Alcune delle tendenze che guidano l'evoluzione dell'HR Manager emerse dall'incontro sono così

sintetizzabili:

Tecnologia e dati: l'adozione di tecnologie avanzate e l'analisi dei dati fa sì che gli HR Manager possano prendere decisioni basate su evidenze e ottimizzare i processi HR, e quindi quelli legati al Mobility Management.

Inclusione e diversità: gli HR Manager svolgono un ruolo chiave nell'implementazione di politiche e pratiche volte a favorire un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato. Diversità, inclusione e mobilità sostenibile sono temi interconnessi che possono arricchire la cultura aziendale, migliorare le opportunità per tutti i dipendenti e contribuire agli obiettivi ambientali e sociali delle organizzazioni.

Flessibilità e lavoro ibrido: l'HR Manager sta affrontando nuove sfide legate al lavoro ibrido e alla gestione della flessibilità nei luoghi di lavoro, comprese le politiche di lavoro da remoto. Questo richiede agli HR&Mobility Manager di essere più adattabili, tecnologicamente competenti e sensibili alle preferenze dei dipendenti. Una gestione efficace della mobilità affidata alla funzione HR o ad essa strettamente connessa può quindi aiutare le imprese a massimizzare il valore dei propri talenti e a raggiungere obiettivi di sostenibilità e performance aziendale più elevati e sfidanti.

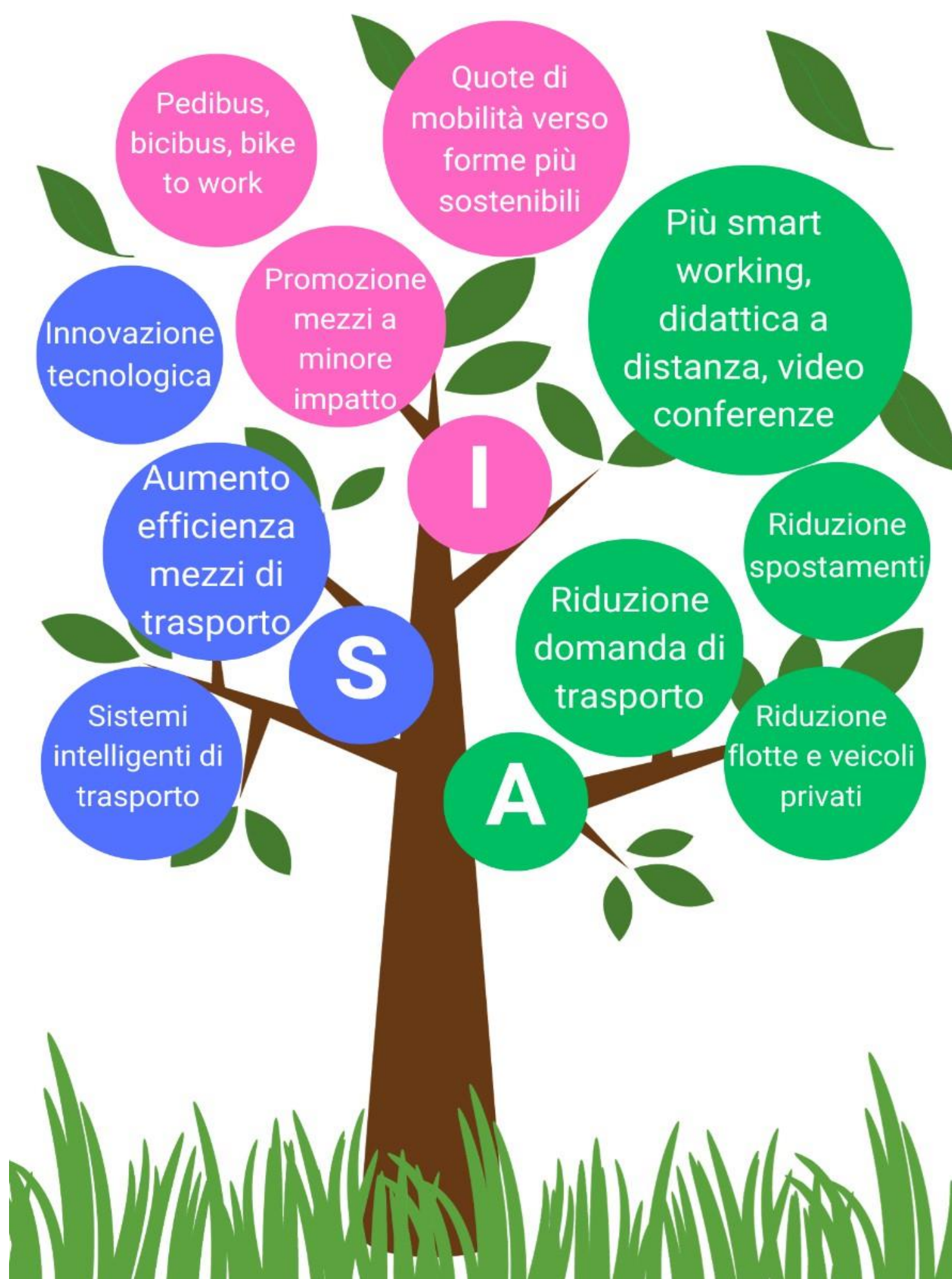
Sostenibilità e responsabilità sociale: gli HR Manager sono sempre più coinvolti nella promozione della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa; in tal senso è di nuovo evidente la stretta connessione tra HR e Mobility Manager che viene ad assumere anche un ruolo consultivo, offrendo supporto alla leadership aziendale su questioni HR complesse come il welfare, lo smart working, il co-working ed altre misure orientate al benessere e alla flessibilità.

Di particolare utilità, anche al fine dell'avvicinamento delle PMI ai temi della mobilità sostenibile, è stato poi un approfondimento sulle possibili connessioni tra il Mobility Management e il **modello organizzativo delle Reti di impresa**, approfondimento reso possibile grazie all'intervento del Presidente di RetImpresa Carlo La Rotonda. Il dibattito nato intorno alle potenzialità dell'aggregazione in Rete sono state riprese in fase di

modellizzazione (vedi infra), ed hanno suggerito interessanti suggestioni in funzione del futuro del nuovo Mobility Manager.

Il terzo laboratorio ha affrontato il rapporto tra **Mobility Management e le problematiche energetiche** di un'azienda.

È stato innanzitutto interessante condividere l'**approccio strategico** alla base dell'attività del Mobility Manager, descritto attraverso la formula **avoid-shift-improve (ASI)**, declinata come segue.



- **AVOID** Evitare o ridurre la domanda di trasporto attraverso azioni organizzative e utilizzo di prassi e tecnologie (per esempio, smart

working, telelavoro, etc.) che sostituiscano i viaggi non necessari. L'approccio adottato nella definizione delle misure può essere orientato alla diminuzione sia degli spostamenti che delle distanze, attraverso politiche di localizzazione e sviluppo urbano; gli obiettivi misurabili saranno espressi in passeggeri/km evitati;

- **SHIFT** Orientare le scelte degli individui verso modalità di trasporto che generano minori impatti negativi; da un lato le azioni sviluppate possono focalizzarsi sull'aumento del "load factor" dei servizi e dei veicoli (ad esempio nel caso del trasporto pubblico locale e del car pooling), e dall'altro sulla promozione della mobilità attiva (pedonale, ciclistica); il risultato conseguito da questa tipologia di azioni è dato dalla diminuzione del numero di veicoli/km;
- **IMPROVE** Migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei servizi e dei mezzi di trasporto promuovendo il passaggio a propulsioni a basse emissioni di inquinanti locali e gas climalteranti, riducendo in questo caso i grammi di CO₂/km prodotti dalle attività di trasporto.

La riflessione sul ruolo presente (e futuro) del Mobility Manager si è legato poi inevitabilmente al tema della decarbonizzazione e della cooperazione con gli **Energy e Sustainability Manager** aziendali, per esplorare sinergie e elaborare soluzioni condivise. Nuove modalità di sfruttamento degli asset (ad esempio nuovi modelli d'uso e condivisione dei veicoli aziendali, ma anche diminuzione del total cost of ownership dei veicoli), e strategie di sviluppo infrastrutturale (per esempio, la messa in rete dei veicoli elettrici, l'utilizzo delle batterie in seconda vita per operazioni stazionarie e accumulo di energie rinnovabili, etc.) costituiscono un fertile terreno di collaborazione.

Ne è emerso un quadro in cui oggi il processo di decarbonizzazione della mobilità richiede un **approccio multisettoriale**, all'interno del quale la componente "improve" della strategia del Mobility Management diventa l'anello di congiunzione tra lo sviluppo e gestione infrastrutturale orientata all'efficienza energetica e l'adozione di comportamenti e modelli più sostenibili da parte dei dipendenti e dei cittadini in generale.

In questo modo, i benefici attivabili dalle buone prassi e dalle soluzioni di Mobility Management potranno essere amplificati dalle **sinergie con gli obiettivi di efficienza energetica** degli impianti produttivi, di decarbonizzazione ed efficienza delle flotte, fornendo un contributo strategico alle dinamiche di sostenibilità e competitività delle aziende.

I testimonial aziendali intervenuti hanno nuovamente trovato convergenza verso alcuni temi quali:

- la **necessità di creare Reti coordinate di Mobility Manager** di aziende, scuole, pubbliche amministrazioni e ospedali su base territoriale, che possa nel tempo costituire un Modello su base regionale e trasferibile su scala nazionale, nel rispetto delle specificità locali;
- adottare una **strategia top-down nella gestione del Mobility Management** a livello aziendale, ovvero lavorare sull'engagement del top management affinché la sostenibilità, e con essa il Mobility Management, venga integrata nel business plan ed entri a pieno titolo nella strategia aziendale;
- mettere in **sinergia Mobility Management e Tecnologie digitali** in quanto la digitalizzazione offre un ampio potenziale nel rendere gli spostamenti più efficienti, connessi e allineati alle necessità dei cittadini.

Sono tutti temi, questi, ripresi con ampi approfondimenti nel corso del **quarto laboratorio** dedicato a **infrastrutture e territorio**.

Diamo quindi conto di alcuni aspetti chiave che, in base all'esperienza dei testimoni aziendali intervenuti, connettono alcuni temi chiave.

1. **Infrastrutture di Trasporto Pubblico.** Secondo gli intervenuti, la costruzione e la gestione di infrastrutture di trasporto pubblico efficienti, come sistemi di metropolitane, treni leggeri, autobus e stazioni, possono svolgere un ruolo chiave nella promozione di uno stile di vita più sostenibile e nel rendere più attraente l'utilizzo di mezzi di trasporto pubblici.
2. **Integrazione Modale.** L'integrazione modale è un concetto su cui i manager intervenuti hanno insistito e si riferisce alla creazione di sistemi di trasporto che consentono una transizione fluida e coordinata tra

diverse modalità di viaggio. L'obiettivo è fornire agli utenti una gamma di opzioni di trasporto complementari, riducendo la dipendenza da un singolo mezzo di trasporto e migliorando l'efficienza complessiva del sistema di mobilità.

3. **Tecnologie Intelligenti per la Mobilità.** L'implementazione di tecnologie intelligenti per gestire il traffico, migliorare la sicurezza stradale e fornire informazioni in tempo reale sta rivoluzionando il settore della mobilità. Tra queste annoveriamo i sistemi di gestione del traffico intelligenti, i veicoli dotati di connessione Internet che permettono la comunicazione tra veicoli (V2V) e tra veicoli e infrastrutture (V2I), i veicoli autonomi, le piattaforme di car-sharing e bike-sharing e molti altri.

L'integrazione efficace di queste dimensioni, secondo i testimoni intervenuti, ancora una volta richiede un modello di Mobility Management frutto di diversi innesti di competenze, che guardi ai distretti, alle reti di imprese, alla collaborazione pubblico-privato: in sintesi, come definito da Carlo Poledrini, Direttore ARST (Azienda Regionale Sarda Trasporti), serve un Mobility Manager inteso come **"tessitore di alleanze"**, che interpreti la mobilità sostenibile innanzitutto come una **questione culturale**, che si adoperi per intrecciare connessioni tra tutti gli attori: autorità locali, organizzazioni private e la comunità stessa. Con un approccio, infine, che dovrebbe essere adattato alle specificità del contesto locale, tenendo conto sempre delle esigenze della popolazione e delle caratteristiche geografiche.

Tra le competenze soft che i Mobility Manager dovrebbero sviluppare per creare soluzioni praticabili di trasporto comunitario sono state evidenziate anche le capacità di **advocacy**. L'advocacy nel contesto del Mobility Management si riferisce all'azione di sostenere e promuovere politiche, iniziative e cambiamenti che favoriscono la mobilità sostenibile, sicura ed efficiente. Anche su questa competenza torneremo nel capitolo dedicato al Modello.

Esito ultimo del quarto laboratorio è quindi avere identificato un'ulteriore competenza in ambito di Mobility Management, giudicata essenziale per guidare il cambiamento positivo, creare consapevolezza e ottenere il

sostegno necessario per implementare pratiche di trasporto più sostenibili.

Il quinto e ultimo laboratorio ha voluto dare un contributo alla riflessione sul **rapporto tra finanza aziendale e Mobility Management** e sulle **competenze finanziarie** che il nuovo Mobility Manager deve possedere a completamente del profilo.

Vi è innanzitutto da evidenziare come la competenza finanziaria sia un aspetto spesso trascurato nel ruolo del Mobility Manager; al contrario la **sostenibilità finanziaria** è una componente cruciale del ruolo, specialmente in un contesto in cui la mobilità sostenibile richiede spesso investimenti iniziali significativi e una gestione oculata delle risorse finanziarie.

La riflessione che ha animato il dibattito riguarda innanzitutto l'**approccio strategico** che un manager di area Finance dovrebbe attuare in stretta collaborazione con gli Energy e i Sustainability manager in fase di progettazione e implementazione di politiche di Mobility Management. Un approccio che dovrebbe tenere conto essenzialmente di tre elementi: **scelte, pianificazione** e **rischi** associati



Il profilo di Mobility Manager emerso dal dibattito è vario e articolato; sintetizziamo a seguire la combinazione di **competenze di sostenibilità ed efficienza finanziaria** che, secondo gli intervenuti, questa figura deve possedere.

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA STRATEGICA

- Analisi finanziaria: capacità di analizzare bilanci, conti economici e flussi di cassa per valutare la situazione finanziaria di un progetto.
- Previsione finanziaria: abilità nel formulare previsioni finanziarie realistiche, considerando variabili economiche, sociali e ambientali.

GESTIONE DEL BUDGET

- Sviluppo di budget: capacità di creare budget accurati e allineati agli obiettivi di sostenibilità e di business.
- Monitoraggio e controllo: abilità nel monitorare l'andamento finanziario rispetto al budget e nell'implementare misure correttive.

FINANZIAMENTO E RICERCA DI FONDI

- Ricerca di fonti di finanziamento: conoscenza delle opportunità di finanziamento disponibili per progetti di mobilità sostenibile, inclusi finanziamenti pubblici, incentivi fiscali e partnership private.
- Elaborazione di proposte: capacità di sviluppare proposte di finanziamento solide e persuasive per ottenere il sostegno di investitori o finanziatori.

ANALISI DI INVESTIMENTI

- Valutazione del ROI: capacità di valutare il ritorno sugli investimenti (ROI) per decisioni informate sulla fattibilità e sull'efficacia finanziaria dei progetti.
- Analisi del rischio: comprensione e gestione degli elementi di rischio associati a progetti finanziari, inclusi rischi ambientali e di mercato.

CONTRATTUALISTICA E NEGOZIAZIONE

- Gestione dei contratti: conoscenza delle pratiche contrattuali e abilità nella gestione di accordi finanziari con fornitori, partner e altre parti interessate.
- Negoziazione: abilità nel negoziare accordi finanziari vantaggiosi, tenendo conto degli interessi di tutte le parti coinvolte.

COMPLIANCE NORMATIVA

- Conformità legale e normativa: comprensione delle leggi e delle normative finanziarie che riguardano la mobilità sostenibile e capacità di garantire la conformità normativa nei progetti e nelle attività.

RENDICONTAZIONE E COMUNICAZIONE FINANZIARIA:

- Rendicontazione finanziaria: capacità di preparare relazioni finanziarie accurate e comprensibili per i vari destinatari, inclusi partner, investitori e organismi di regolamentazione.
- Comunicazione efficace: capacità di comunicare in modo chiaro e convincente aspetti finanziari complessi a una vasta gamma di stakeholder.

SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA E SOCIALE:

- Equilibrio tra obiettivi finanziari e sociali: abilità nel bilanciare gli obiettivi finanziari con quelli sociali e ambientali, garantendo la sostenibilità a lungo termine dei progetti.

ETICA FINANZIARIA:

- Integrità etica: adesione a standard etici e morali nella gestione finanziaria, inclusa la trasparenza e la responsabilità sociale.

In sintesi, la competenza finanziaria nel contesto del Mobility Management non è solo uno strumento per eliminare i bias decisionali, ma è una capacità cruciale che permea l'intera gestione strategica del settore; è uno strumento che permette di decidere nel modo più efficiente possibile in un contesto dominato dalla complessità e dall'incertezza e un pilastro chiave della gestione della mobilità sostenibile per garantire che le decisioni e le azioni siano informate.

L'esperienza dei laboratori, nel suo complesso, dimostra come sia decisamente centrale nel processo di svolta green del nostro Paese il ruolo del Mobility Manager, le cui funzioni vanno ben oltre la semplice promozione di azioni di divulgazione, formazione e indirizzo.

Nella consapevolezza che a livello europeo e nazionale la mobilità

sostenibile sta beneficiando di un'attenzione culturale, mediatica e sociale del tutto inedita, è necessario puntare a una **evoluzione e trasformazione del ruolo del Mobility Manager aziendale**, con crescita del ruolo professionale e riconoscimento dei benefici tangibili raggiungibili per le aziende e i territori.

È altrettanto necessario **allargare la cultura delle politiche di mobilità sostenibile anche al di fuori dell'ambito aziendale**, migliorando la comunicazione e la formazione, introdurre efficaci sistemi di misurazione e reporting capaci di creare reali sistemi premianti e incentivanti per l'impresa, la pubblica amministrazione e il mondo della scuola.

§ 4 – Il Modello di competenze

I laboratori hanno valorizzato il ruolo aziendale del Mobility Manager confermando l'ipotesi alla base dell'iniziativa strategica. Il quadro ampio e articolato di **competenze interconnesse** che ne è emerso è stato in seguito oggetto di modellizzazione, ma dopo la fase laboratoriale è stato possibile trarre qualche prima conclusione.

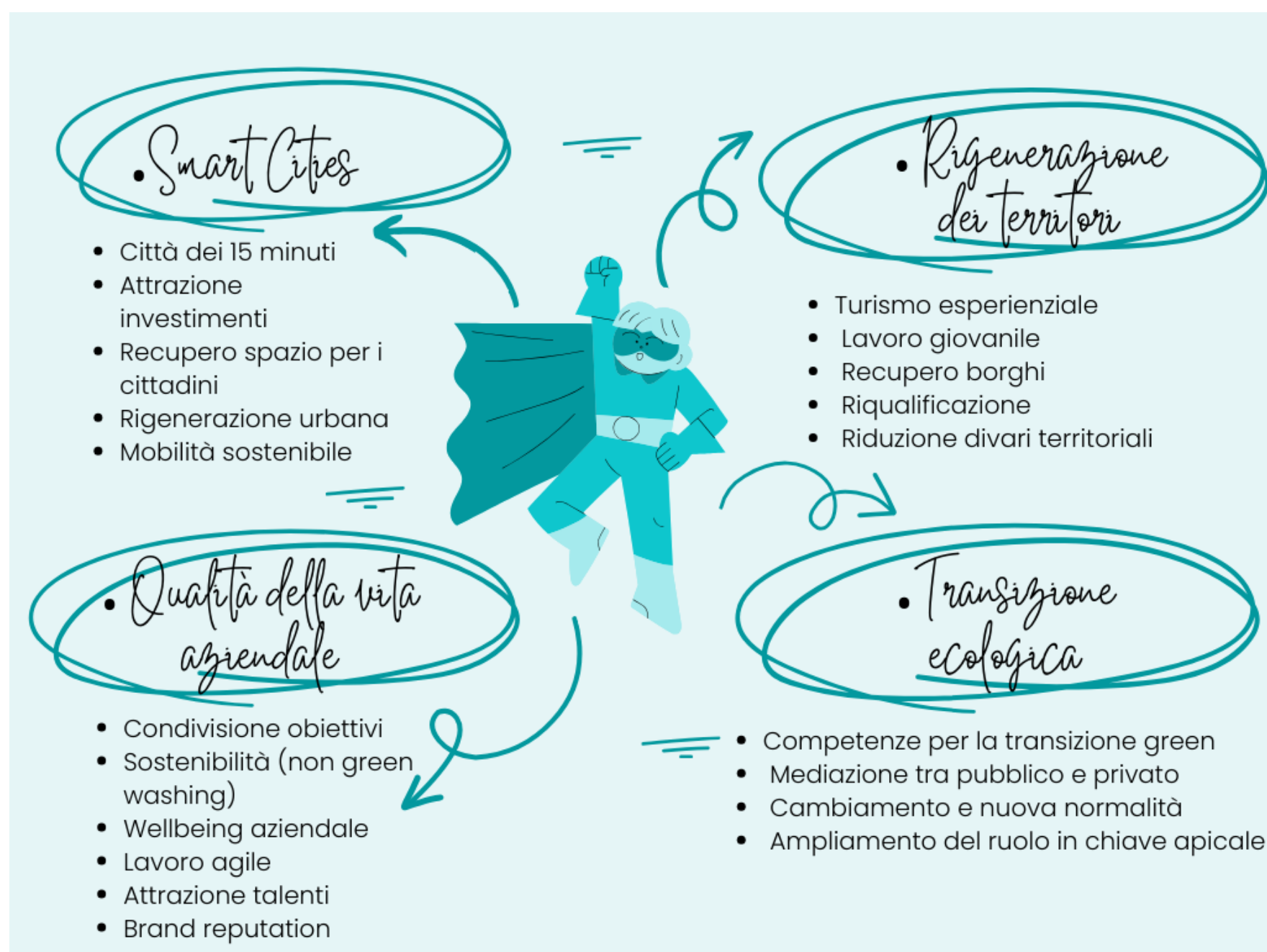
Il compito del nuovo Mobility Manager richiede **molteplici doti e competenze** che vanno identificate negli ambiti delle risorse umane, della sostenibilità in ottica ESG, dell'analisi dati, dell'ingegneria civile, ma anche del marketing e dell'IT. Il Mobility Manager deve poi essere in grado di padroneggiare budget, di parlare di pianificazione, gestione finanziaria e rendicontazione relative alla mobilità aziendale complessiva.

Ma dietro lo studio e la pianificazione di strategie e report, si nasconde una **trama di abilità trasparenti** eppure altrettanto decisive che richiedono una formazione adeguata. Ad esempio, questa figura riveste un ruolo di mediazione tra diversi attori, come ad esempio gli Enti sul territorio, studia l'offerta di mobilità locale, stringe collaborazioni e spetta al Mobility Manager trasformare abitudini e scelte quotidiane del personale.

Ecco perché le competenze richieste a questo professionista sono numerose, ampie e trasversali. Servono **competenze multidisciplinari** per identificare le migliori soluzioni di mobilità presenti sul mercato, ma anche grandi doti comunicative, relazionali e negoziali.

Un manager di questo tipo è vantaggioso per l'azienda perché mette in connessione, **coordina e supervisiona diversi ambiti**: quello della mobilità, quello del budget, quello delle pubbliche relazioni e dell'identificazione dei dipendenti nello spirito aziendale. Attraverso il Mobility Manager passano infatti il futuro economico, sostenibile e reputazionale dell'azienda sia a livello interno che esterno e, come abbiamo visto la complessità di questa mansione richiede competenze trasversali ma allo stesso tempo specialistiche.

Gli ambiti di operatività del Mobility Manager



La necessità di investire su competenze professionali specifiche è un tema fondamentale per raggiungere il successo. Infatti, la capacità dei soggetti che devono governare questa evoluzione non deve riguardare necessariamente solo figure esperte nella pianificazione trasportistica, ma si deve guardare anche a professionisti capaci di **integrarsi nei sistemi di pianificazione urbana** per offrire una lettura integrata delle città.

La **formazione** e la **competenza** del nuovo Mobility Manager sono quindi elementi cardine di un buon approccio alla Smart Mobility; professionisti formati e competenti sono il **motore di una programmazione funzionale alle aspettative delle persone**, sia che si tratti di dipendenti che degli abitanti di una città.

In questo contesto, il concetto di Mobility Management emerso non è solo un elemento normativo ma una **leva concreta nel processo di transizione energetica** che punta alla sostenibilità come opportunità di reale trasformazione culturale e organizzativa, nelle aziende e nelle persone che le “abitano”.

Tutto ciò si è tradotto in un primo tentativo di modellizzazione del framework di competenze per contribuire a sviluppare una nuova figura

manageriale che tenga in considerazione tutte le forme di creazione del valore che compongono il patrimonio di un'azienda, con particolare attenzione agli orientamenti di medio-lungo periodo.

La proposta cui si è giunti sistematizzando quanto emerso dall'Indagine Desk, dalla Survey e dai Laboratori, configura un quadro di riferimento per le competenze del nuovo Mobility Manager in materia di mobilità sostenibile, offre un terreno comune ai manager che si vogliono preparare al ruolo e fornisce una definizione di ciò che implica la gestione della mobilità sotto il triplice profilo ESG.

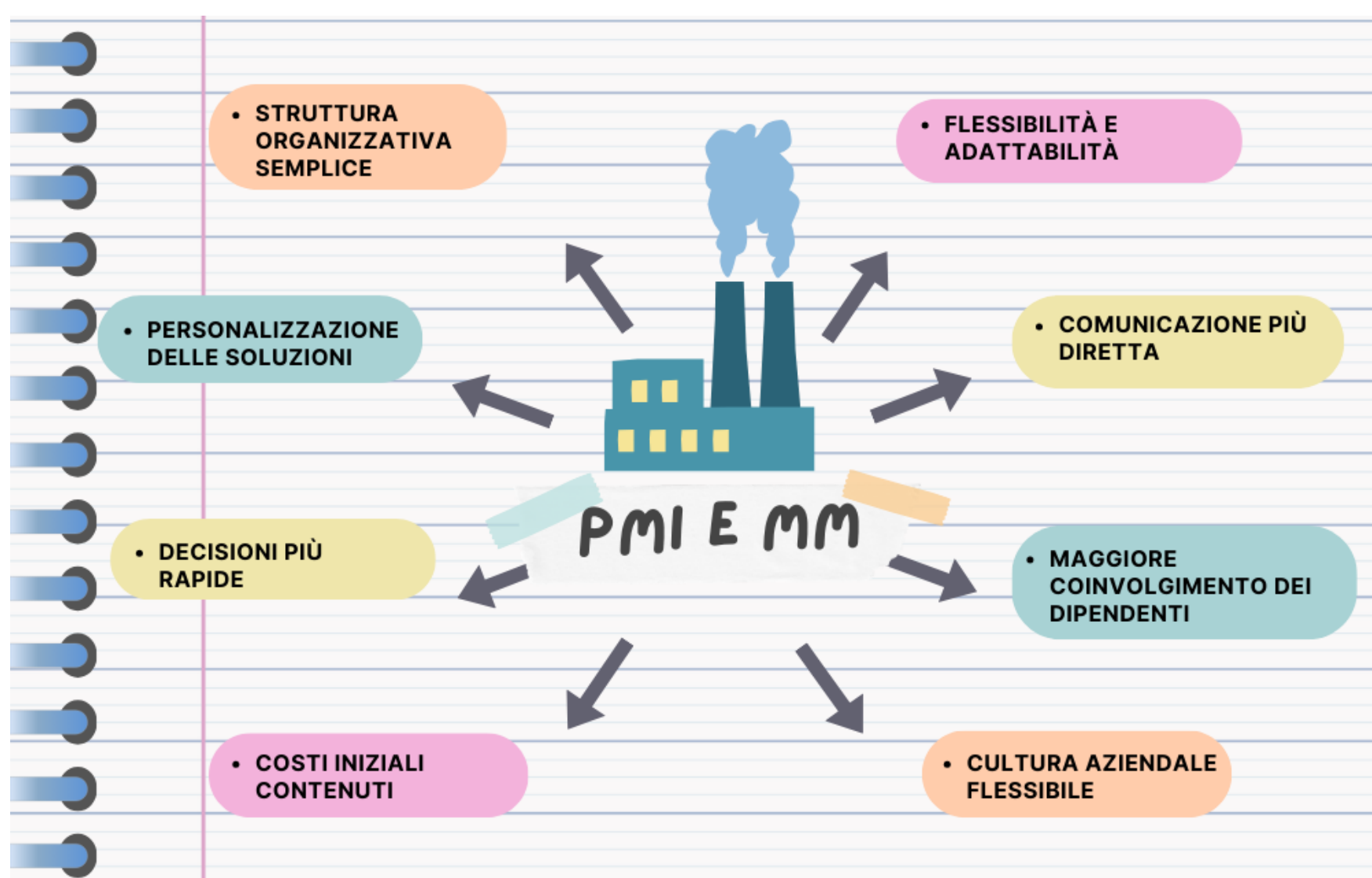
Il percorso di avvicinamento al Modello di competenze.



Il quadro di riferimento è stato quindi pensato non solo per i manager delle Aziende che hanno l'obbligo di nomina del Mobility Manager, ma con un'attenzione all'applicabilità soprattutto nelle **PMI**.

Implementare strategie di Mobility Management, infatti, non significa necessariamente attivare iniziative complesse e costose. Nella realtà, spesso, le PMI rappresentano un contesto favorevole per proporre strategie e azioni di mobilità alternative: in genere sono più flessibili, meno gerarchiche e hanno buoni rapporti con la comunità.

Perché il Mobility Management per le PMI è vantaggioso



Le considerazioni sulle PMI rappresentate in infografica possono essere di aiuto, vediamole nel dettaglio.

Struttura organizzativa semplice: le PMI spesso hanno una struttura organizzativa più semplice rispetto alle grandi imprese. La catena decisionale è generalmente più breve, il che facilita l'adozione e l'implementazione rapida di nuove iniziative.

Flessibilità e adattabilità: la natura più snella e flessibile delle PMI consente loro di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Possono sperimentare e implementare nuove politiche senza dover superare i numerosi livelli decisionali e le complesse procedure tipiche delle grandi aziende.

Comunicazione più diretta: in una PMI, la comunicazione tra i dipendenti e la direzione è spesso più diretta. Questo facilita la diffusione di informazioni cruciali e la comprensione delle nuove politiche, semplificando l'implementazione delle iniziative di Mobility Management.

Maggiore coinvolgimento dei dipendenti: in una PMI, coinvolgere i dipendenti in nuove iniziative è più accessibile. L'interazione più diretta tra i membri del team e la leadership può facilitare il coinvolgimento attivo e la partecipazione dei dipendenti.

Cultura aziendale più flessibile: le PMI spesso hanno una cultura

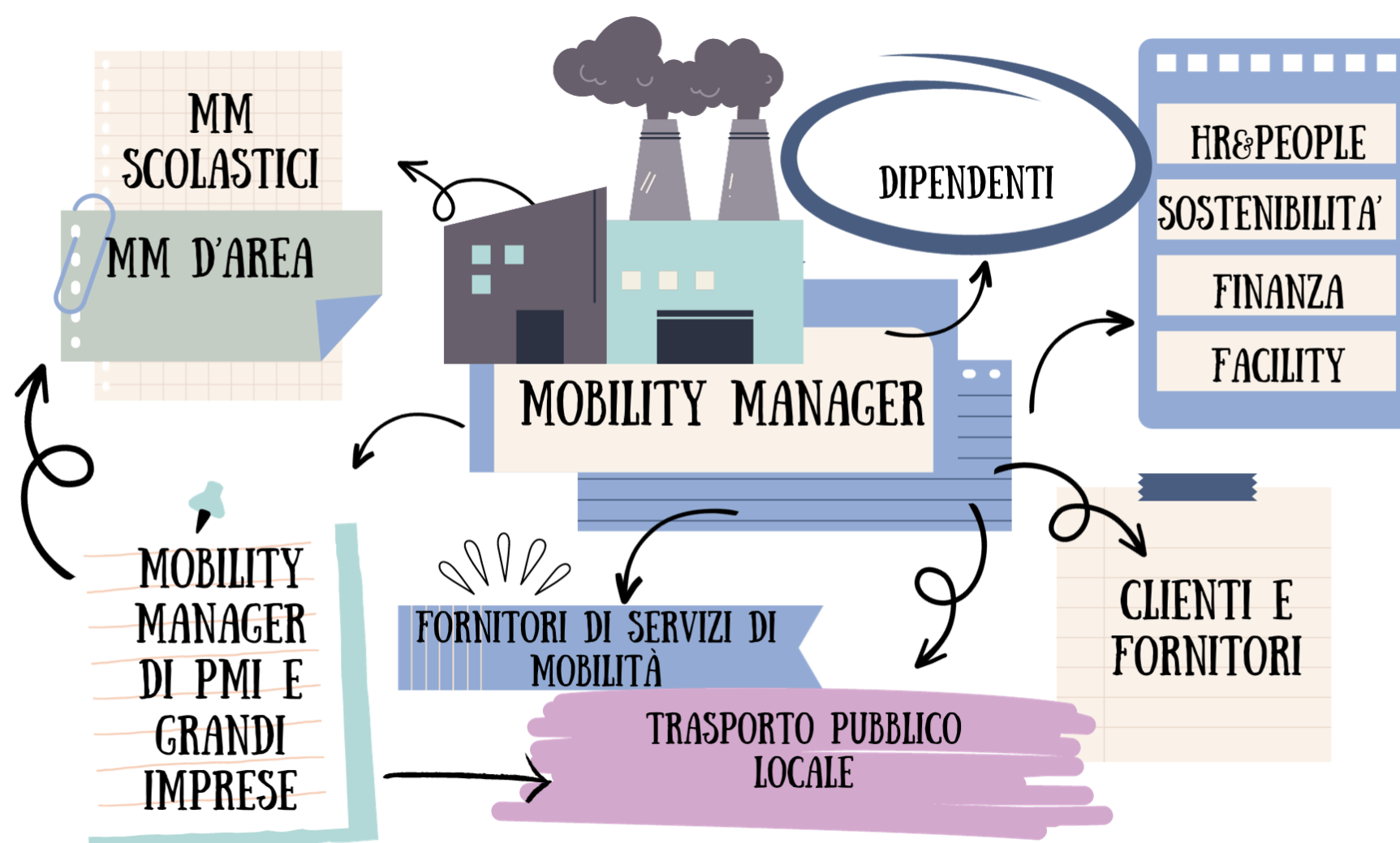
aziendale più flessibile e possono adattarsi più facilmente a cambiamenti organizzativi. Ciò rende più agevole introdurre nuovi concetti come lo smart working o l'orario flessibile all'interno della cultura aziendale.

Costi contenuti: le PMI, in genere, hanno una struttura finanziaria più leggera rispetto alle grandi aziende. Possono essere in grado di adottare nuove tecnologie e soluzioni di Mobility Management con costi iniziali inferiori rispetto alle loro controparti più grandi.

Decisioni rapide: le decisioni in una PMI possono essere prese più rapidamente. Questa agilità decisionale consente alle PMI di rispondere prontamente alle opportunità o alle sfide che coinvolgono la mobilità dei dipendenti.

Personalizzazione delle soluzioni: le PMI possono personalizzare le soluzioni di Mobility Management in base alle loro esigenze specifiche e alle dinamiche del proprio settore. Inoltre, le PMI non necessitano di prendere in considerazione tutti gli aspetti proposti dalla normativa, ma hanno la flessibilità di concentrarsi anche su poche voci avviando iniziative pilota agili e facilmente riadattabili.

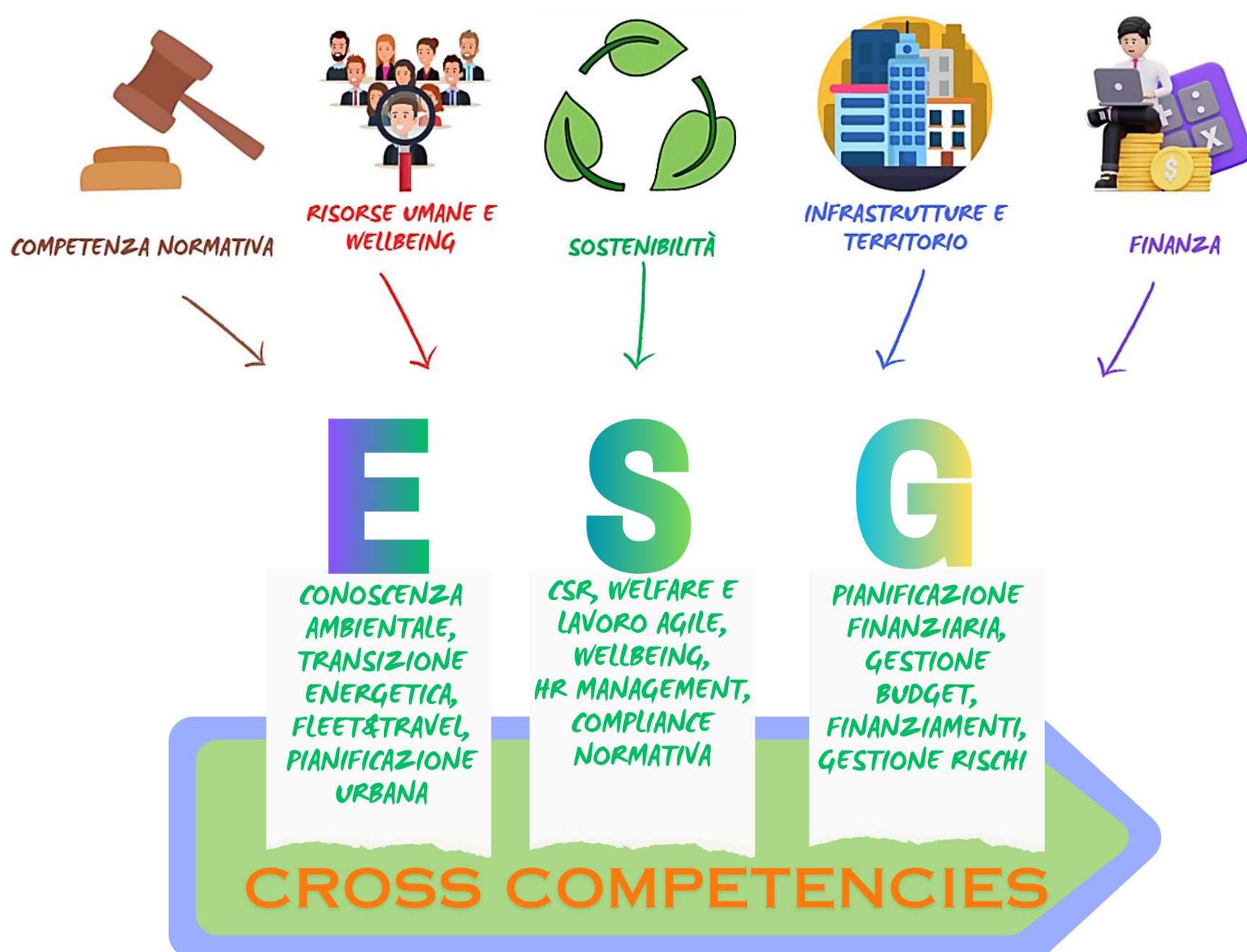
Si ha avuto poi conferma da tutti e tre i contesti di indagine della necessità e strategicità di agire attraverso la **Rete**, perché sono tante le relazioni che il Mobility Manager deve agire quotidianamente, sia con riferimento al contesto interno che a quello esterno.



Veniamo allora al Modello, necessariamente in divenire, che intende essere un riferimento per i programmi di apprendimento che promuovono il **Mobility Management come competenza complessa**.

Esso è il risultato di una metodologia di ricerca che ha coinvolto un gruppo di esperti e di manager al fine di costruire consenso intorno a una proposta. In sostanza è un Modello co-costruito all'interno di una comunità di persone nata intorno all'iniziativa strategica, che si è interrogata su una nuova figura professionale attenta alle dimensioni della sostenibilità e dell'innovazione, in grado di attivare e governare reti di relazioni tra istituzioni ed attori pubblici e privati che condividono la necessità di stabilire forme di negoziazione e cooperazione, oltre che favorire e regolare lo sviluppo del territorio e delle comunità.

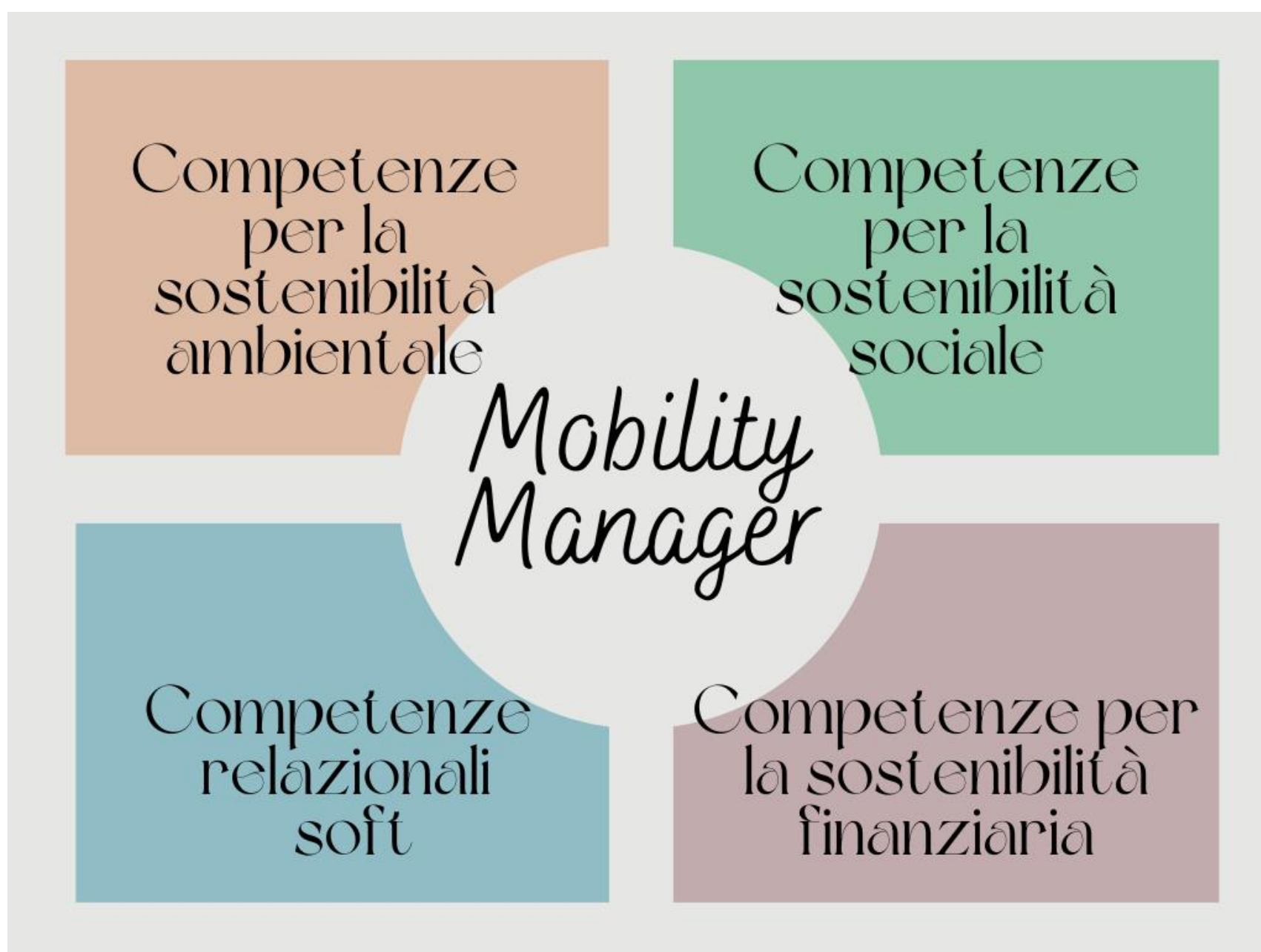
Il Modello di competenze per il nuovo Mobility Manager



Sulla scia di queste riflessioni, il Modello di competenze proposto sistematizza, come accennato, i cinque ambiti che hanno tracciato le linee guida dell'iniziativa strategica (**competenza normativa, competenza HR,**

competenza in materia di sostenibilità, competenza in pianificazione del territorio e competenza finanziaria) per ricomporli in un unico profilo che ruota intorno a **quattro set di competenze**.

I primi tre set di competenze trasversali e interconnesse sono riferibili a **Ambiente, Società, Governance**, ovvero i **tre centri di competenza ESG** per il Mobility Management; il quarto prende in considerazione un ampio gruppo di **competenze relazionali trasversali** imprescindibili per il nuovo Mobility Manager.



Si propongono a seguire alcune definizioni e considerazioni.



Il Mobility Manager aziendale ha l'incarico di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti con l'obiettivo di ridurre l'utilizzo dell'auto privata, adottando strumenti come il PSCL, con cui si favoriscono soluzioni di trasporto alternativo a ridotto impatto ambientale. L'obiettivo è limitare le emissioni di gas serra e quelle acustiche, il consumo di carburante e l'uso di risorse naturali. Dal punto di vista della sostenibilità ambientale, quindi, il ruolo del Mobility Manager si intreccia strettamente con il tema della cooperazione con gli

Energy e Sustainability Manager aziendali, per esplorare sinergie ed elaborare soluzioni condivise. Nuove modalità di sfruttamento degli asset (ad esempio nuovi modelli d'uso e condivisione dei veicoli aziendali, ma anche diminuzione del total cost of ownership dei veicoli), e strategie di sviluppo infrastrutturale (per esempio, la messa in rete dei veicoli elettrici, l'utilizzo delle batterie in seconda vita per operazioni stazionarie e accumulo di energie rinnovabili, etc.) costituiscono un fertile terreno di collaborazione. Si vede già da questi primi aspetti il ruolo strategico del Mobility Manager, che ha un duplice rilievo: riconosce la necessità di una **leadership strategica nella sostenibilità** e migliora il profilo della sostenibilità all'interno e all'esterno dell'azienda. Sotto il profilo ambientale, il ruolo del Mobility Manager è inoltre investito della responsabilità di creare "**beneficio collettivo**", intrecciando i valori di business, dipendenti e clienti nella definizione della strategia di sostenibilità. Il concetto di "beneficio collettivo" porta inevitabilmente il Mobility Manager a percepire i vantaggi della collaborazione con tutte le funzioni manageriali interne. Dalle risorse umane alla catena di fornitura, alla finanza, alle comunicazioni: solo la collaborazione consente una comprensione collettiva della necessità di affrontare la sostenibilità in modo olistico e sistemico.

Il nuovo Mobility Manager deve pertanto acquisire **competenze trasversali sulla transizione energetica**, implementando anche le **competenze base del Fleet e del Travel Manager**. Altrettanto importanti sono **le competenze in Pianificazione territoriale sostenibile, Politiche ambientali e normative, Analisi dei dati e Reporting, Tecnologie intelligenti** per la mobilità, **Valutazione degli impatti** ambientali.



La **dimensione sociale** è quella più sfidante per il nuovo Mobility Manager e si riferisce alle pratiche relative alle persone e alle comunità. Egli deve considerare l'impatto sociale delle scelte di mobilità e lavorare per migliorare la CSR, garantendo che le iniziative siano sostenibili dal punto di vista sociale e che rispondano alle esigenze delle comunità e dei gruppi di utenti. Se vogliamo allargare ulteriormente il raggio d'azione, riscontriamo che il Mobility

Manager, insieme all'HR Manager, assume oggi un ruolo di prima linea nella definizione di nuovi modelli organizzativi orientati alla flessibilità e al lavoro ibrido. Oggi gli HR Manager stanno affrontando nuove sfide legate alla gestione della flessibilità nei luoghi di lavoro, comprese le politiche di lavoro da remoto. Questo richiede di essere più adattabili, tecnologicamente competenti e sensibili alle preferenze dei dipendenti.

Una gestione efficace della mobilità strettamente connessa con la funzione HR può quindi aiutare le imprese a massimizzare il valore delle proprie risorse e a raggiungere obiettivi di sostenibilità e performance aziendale più elevati e sfidanti. Si sta inoltre facendo strada il ruolo strategico del Mobility Manager nel gestire il work-life balance, il wellbeing e la salute e sicurezza dei dipendenti e delle comunità, anche in situazioni di crisi che richiedono repentini interventi che garantiscano la Business Continuity. La figura di Mobility Manager che si è venuta delineando nel corso del progetto è quindi un profilo in cui centrale sembra essere la funzione di **supporto al benessere dei dipendenti** anche sotto il profilo dell'implementazione di politiche e pratiche volte a favorire un ambiente di lavoro più inclusivo e diversificato. Il nuovo Mobility Manager avrà quindi competenze che si connettono strettamente con la **funzione HR**, in quanto sarà chiamato a sviluppare programmi e iniziative che coinvolgano attivamente i dipendenti nella pianificazione e nell'implementazione di politiche di mobilità sostenibile.



Il Mobility Manager aziendale deve infine garantire che le iniziative di mobilità sostenibile siano allineate con gli obiettivi aziendali e conformi alle normative e alle pratiche di **governance aziendale**.

Il nuovo Mobility Manager deve quindi possedere alcune competenze in ambito di **pianificazione finanziaria**, ricerca di finanziamenti, gestione del budget, **rendicontazione finanziaria**, **rischio finanziario**. Inoltre, il Mobility Manager aziendale contribuisce all'ottimizzazione di queste dimensioni in raccordo con altre funzioni: ad esempio, può lavorare sulla gestione sostenibile del parco veicoli aziendali, sulla promozione di soluzioni di mobilità condivisa tra i dipendenti, sulla riduzione dei costi legati alla

mobilità e sulla promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa in relazione alla mobilità sostenibile.

Da quanto detto, si intuisce come l'approccio del nuovo Mobility Manager sia sempre più manageriale e sempre meno operativo e il suo compito quello di orientare la strategia di sostenibilità dell'azienda, in una posizione intermedia tra i vertici aziendali e il team a supporto del ruolo. Anche in virtù di questa posizione intermedia, è chiaro come non siano sufficienti le competenze tecniche riconosciute ai Mobility Manager, ma saranno richieste nuove competenze comportamentali che, come ha indicato il World Economic Forum, devono essere parte integrante del ruolo perché egli possa gestire un mondo che cambia in continuazione con variabili non controllate e non ancora conosciute.

Il **pensiero analitico**, il **problem solving strategico**, la **leadership**, la **creatività**, la **flessibilità**, l'**influenza sociale**, l'**ideazione**, il **decision making**, l'**intelligenza emotiva**, saranno sempre più le skill necessarie per incarnare i valori della sostenibilità, affrontare la complessità nella mobilità sostenibile, immaginare futuri sostenibili e agire per la mobilità sostenibile.

Come si può vedere in infografica, il pensiero analitico (skill 1) e il problem solving di problemi complessi (skill 3) restano una costante nella classifica delle prime competenze sin dalla prima edizione del Forum 2016. Diversamente invece, quest'anno fanno la loro comparsa delle nuove skill emergenti derivanti dall'ambito dell'autogestione come l'apprendimento attivo (skill 2), la resilienza, la tolleranza allo stress e la flessibilità (skill 9). La Leadership (skill 6) assume un ruolo centrale e fondamentale, proprio per guidare e influenzare innovazione e cambiamento che ci aspettano nei prossimi anni.

La domanda per l'acquisizione di nuove skills si è quindi biforcata, andando ad affiancare alla onnipresente richiesta di competenze digitali (skill 7 e 8), come analisi dei dati, utilizzo del computer e tecnologia dell'informazione, un nuovo settore con una forte impronta di potenziamento e crescita individuale (skill 4, 5 e 10).

Skills a confronto (World Economic forum)



Come si è visto nel paragrafo dedicato ai laboratori, tra le competenze soft che i Mobility Manager devono sviluppare per creare soluzioni praticabili di trasporto comunitario in ambito di laboratorio è emersa anche la capacità di **advocacy**. Fare advocacy per il Mobility Manager non coincide con l'attività di lobbying, ma significa mettere in atto strategie più complesse quali:

- sensibilizzazione pubblica;
- partecipazione comunitaria, sia a livello aziendale che territoriale;

- promozione di soluzioni innovative;
- ricerca e analisi;
- coordinamento con organizzazioni di Mobility Management;
- monitoraggio delle politiche e delle iniziative di Mobility Management.

Vediamo ora in un quadro di sintesi le competenze di dettaglio che sono state individuate per il nuovo Mobility Manager con riferimento ai tre ambiti ESG, più il quarto set di competenze comportamentali trasversali che vanno sviluppate, aggiornate e allenate con uguale se non maggiore intensità.

Nelle tabelle che seguono, ogni competenza è accompagnata da un descrittore che ne rappresenta gli aspetti principali.

COMPETENZE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



1. Competenza sui temi ambientali	Agire le abilità necessarie per comprendere, valutare e affrontare le questioni legate all'ambiente e alla transizione ecologica.
2. Competenza nell'ambito dell'infrastruttura per la mobilità sostenibile	Sapere progettare, implementare e gestire i sistemi e i servizi che supportano la riduzione dell'impatto ambientale legato ai trasporti (pianificazione urbana sostenibile, infrastrutture ciclabili e pedonali, elettrificazione dei trasporti, Smarto Mobility).
3. Competenze di analisi nella gestione della flotta e nell'adozione della Travel policy	Capacità di analisi e visione di insieme e di indirizzare Fleet e Travel policy verso strategie di sostenibilità economica ed ambientale. Sapere valutare l'efficacia e l'efficienza delle politiche aziendali in ambito Travel e Fleet per garantire che i costi siano contenuti e i viaggi gestiti in modo conforme alle linee guida aziendali e legali.
4. Competenza in nuove tecnologie di MM	Comprendere le principali tecnologie mobili e le loro possibili applicazioni per tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità (dal car pooling al car sharing fino alla conformità del PSCL).

COMPETENZE PER LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE



1. Competenza in CSR	Sviluppare, implementare e gestire strategie e iniziative di MM socialmente responsabili che contribuiscano al benessere delle parti interessate, alla sostenibilità e all'etica aziendale.
2. Competenza nel wellbeing e lavoro agile	Progettare e sviluppare programmi di welfare e wellbeing, anche in accordo con la funzione HR, che includano il lavoro agile e che favoriscano la

	produttività e l'equilibrio tra vita professionale e personale.
3. Competenze in HR Management per la pianificazione delle risorse umane	Gestire e facilitare il cambiamento organizzativo associato alla mobilità dei dipendenti, includendo la transizione verso modalità di lavoro flessibili o la gestione di dipendenti che lavorano in sedi diverse.
4. Compliance normativa	Garantire che tutte le attività e le operazioni relative alla gestione della mobilità aziendale siano conformi alle normative e ai regolamenti, per assicurare che tutte le iniziative siano condotte in modo etico e conforme alle leggi.

COMPETENZE PER LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA

1. Competenze di pianificazione finanziaria	Gestire in modo efficace i budget e le risorse finanziarie relative alle strategie di MM: valutazione costi-benefici, ciclo di vita dei veicoli, investimenti, analisi dei costi totali di possesso (TCO), ottimizzazione fiscale, ecc.
2. Competenza di budget	Valutare le opzioni di mobilità in base ai costi associati per prendere decisioni informate sulla scelta dei veicoli, dei servizi o delle soluzioni di mobilità. Garantire che le operazioni legate alla mobilità aziendale siano condotte in modo finanziariamente responsabile.
3. Competenza di ottimizzazione fiscale	Identificare e sfruttare opportunità fiscali per ridurre i costi legati alla gestione della mobilità aziendale, in particolare per quanto riguarda l'acquisto, l'uso e la manutenzione dei veicoli (conoscenza normativa, pianificazione fiscale strategica, gestione delle eccezioni fiscali).
4. Competenza di conformità normativa	Conoscere le leggi, i regolamenti e gli standard finanziari applicabili alle operazioni di mobilità aziendale, inclusi quelli relativi alla fiscalità.

COMPETENZE COMPORTAMENTALI E RELAZIONALI

1. Competenza di analisi e visione sistemica	Sviluppare capacità strategiche e di innovazione organizzativa. Comprendere e valutare le operazioni legate alla mobilità aziendale considerando l'intero sistema e le interconnessioni tra i vari elementi. Sviluppare capacità di problem solving, time management e gestione delle priorità.
2. Competenza di networking e relazioni interfunzionali	Sviluppare abilità relazionali interfunzionali sia interne che esterne al contesto aziendale Stabilire e gestire rapporti collaborativi con colleghi, partner, fornitori e altre parti coinvolte nella gestione della mobilità aziendale, promuovere la collaborazione e raggiungere obiettivi condivisi (sviluppo di reti,

	collaborazione interfunzionale, negoziazione, gestione di relazioni a lungo termine, ecc.). Sviluppare capacità di mediazione e in tecniche negoziali all'interno ed all'esterno dell'organizzazione
3. Competenza di leadership etica	Guidare e gestire in modo etico tutte le operazioni legate alla mobilità aziendale per promuovere la fiducia degli stakeholder e una reputazione aziendale positiva.
4. Competenza di comunicazione e storytelling	Comunicare in modo efficace e coinvolgente le strategie, le politiche e i risultati legati alla mobilità aziendale per coinvolgere e informare le parti interessate, incluse le comunità (Storytelling efficace, comunicazione digitale, progettazione ed esecuzione di campagne di comunicazione, ascolto attivo, comunicazione interna ed esterna, gestione delle crisi, ecc.).
5. Competenze di advocacy	Sostenere e promuovere politiche, iniziative e cambiamenti che favoriscono la mobilità sostenibile, sicura ed efficiente attraverso campagne di sensibilizzazione (mediatiche o social), pubblicazioni di sondaggi e ricerche o azioni volte a sensibilizzare allo stesso tempo sia l'opinione pubblica che il legislatore.

Alla luce di quanto detto, il nuovo Mobility Manager dovrà essere in grado di coniugare e sviluppare **competenze attive, trasversali e generative**, ed essere disposto ad **apprendere sempre**, in un processo di continuo miglioramento. L'auto-motivazione e il saper motivare le persone che lavorano nel team, porre e condividere obiettivi chiari e premianti, alzare sempre un po' di più l'asticella dopo ogni traguardo raggiunto, saranno il carburante per lo sviluppo delle competenze personali e professionali.

La formazione al Mobility Management dovrebbe quindi essere considerata alla stessa stregua dell'**apprendimento trasformativo**, poiché il suo obiettivo è cambiare la persona e gli enti pubblici e privati in una logica di rete.

Ricorre la parola "**RETE**" in questo lavoro di indagine, ed ecco allora un altro importante motivo per cui il Mobility Management non dovrebbe essere un problema solo delle Grandi Imprese o delle città più popolose. Il Mobility management è una questione e una responsabilità manageriale anche di chi è alla guida di **micro e piccole imprese**. Se la salute del pianeta riguarda ogni singolo cittadino, allora ciascuna realtà è chiamata a partecipare

attivamente per promuovere qualunque azione possa contribuire, e a guardare al contributo fondamentale che il Mobility Manager può dare in realtà di qualunque dimensione.

Le piccole e medie imprese stanno diventando sempre più consapevoli dell'importanza dei criteri ESG e dell'impatto che una New Mobility può avere sul loro successo a lungo termine, nonostante possano esserci risorse più limitate rispetto alle grandi imprese. Questo trend non va trascurato perché può contribuire a rafforzare il ruolo sempre più significativo che ricoprono nell'economia del nostro Paese.

Anche la **riduzione dei divari Nord-Sud** passa attraverso una maggior diffusione del Mobility Management. Ma prima ancora di entrare nelle aziende, nel Mezzogiorno italiano sarà indispensabile ampliare gli investimenti in mobilità collettiva, infrastrutture e tecnologia, per garantire uno sviluppo sostenibile in grado di colmare i gap e creare benefici tangibili per le comunità.

Inoltre, con il termine divari non intendiamo solo il gap Nord-Sud, ma anche disparità esistenti tra aree urbane e aree interne e rurali, città metropolitane e periferie. Ecco emergere, quindi, il potenziale del Mobility Manager come soggetto in grado di dare un contributo inedito anche a un nuovo welfare urbano.

Di particolare utilità, anche al fine dell'avvicinamento delle PMI ai temi della mobilità sostenibile, è infine un approfondimento sulle possibili connessioni tra il Mobility Management e il **modello organizzativo delle Reti di impresa**, un tema questo emerso nel corso del secondo laboratorio.

Il modello organizzativo delle Reti di Impresa, infatti, oltre ad essere estremamente innovativo, risulta molto flessibile e adattabile al tema del Mobility Management.

I **contratti di Rete** dimostrano di aver fornito una soluzione alle imprese che intendono cimentarsi in nuove sfide, superando il limite dovuto alla ridotta dimensione organizzativa.

La Rete si distingue dalle altre forme di collaborazione tra imprese (quali ATI, Consorzi, ecc.), in quanto focalizza l'attenzione sul perseguimento di

obiettivi strategici comuni di crescita: essa svolge una funzione di interazione tra i partecipanti, laddove l'assunzione delle decisioni strategiche rimane in capo a ciascuna impresa.

In altre parole, la Rete di imprese costituisce un fenomeno "trasversale" rispetto alle altre forme aggregative: essa si configura ogni qualvolta alcune imprese – formalmente indipendenti – pongono in essere "relazioni di co-produzione" attraverso accordi incentrati su meccanismi di comunicazione e di coordinamento.

La Rete di imprese rappresenta quindi una modalità di coordinamento tra imprese che mirano ad aumentare la loro massa critica e ad avere maggiore forza sul mercato senza doversi fondere o unire sotto il controllo di un unico soggetto.

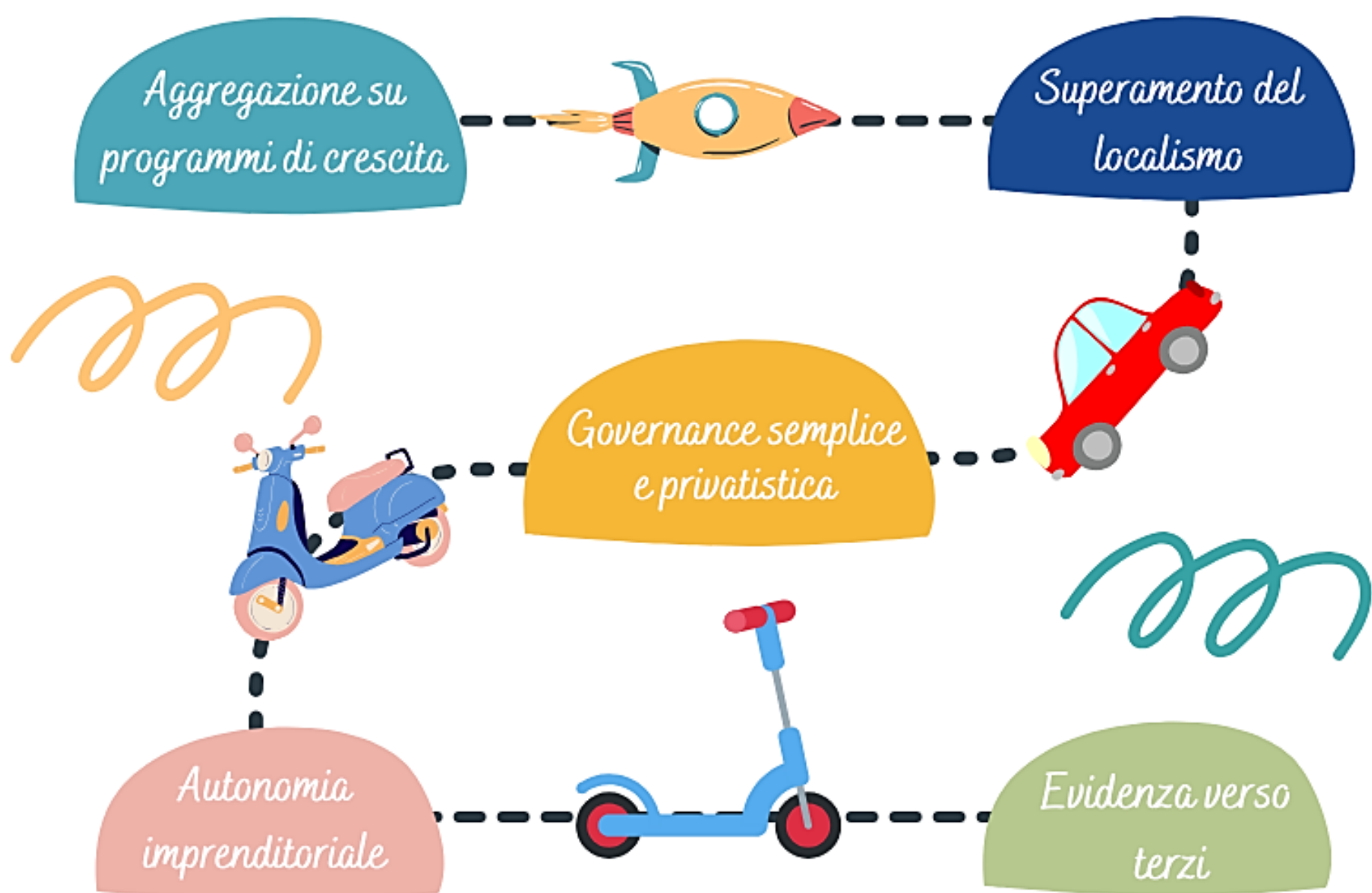
La Rete si basa su due presupposti:

1. **Complementarità**: quando le imprese conferiscono prodotti, servizi e competenze per la definizione di un processo innovativo o per la produzione di un nuovo bene/servizio che le imprese singolarmente non sarebbero in grado di fare.
2. **Interdipendenza**: quando si è in presenza di elevati investimenti specifici non reimpiegabili che possono riguardare processi produttivi di un bene/servizio o processi di natura commerciale e di marketing.

Se andiamo a vedere da vicino le **caratteristiche del contratto di Rete**, osserviamo come queste ben si prestino ad accogliere una figura come quella del Mobility Manager, che può così diventare una figura strategica trasversale a più aziende della stessa filiera e/o territorio.

Lo strumento del contratto di Rete, molto diffuso nelle Micro e Piccole imprese, ma in crescita anche nelle Medie e Grandi in termini di obiettivi di progettualità, intercetta proprio nell'**aggregazione su programmi di crescita** la migliore declinazione possibile per diffondere la figura del Mobility Manager, in maniera capillare ma strategica, anche nei territori più svantaggiati e nelle realtà di minori dimensioni.

Caratteristiche del contratto di Rete



Le motivazioni che possono spingere le imprese a costruire una Rete sono molteplici, ma possono essere sinteticamente riportate a tre tipologie di Rete di Imprese, vale a dire:

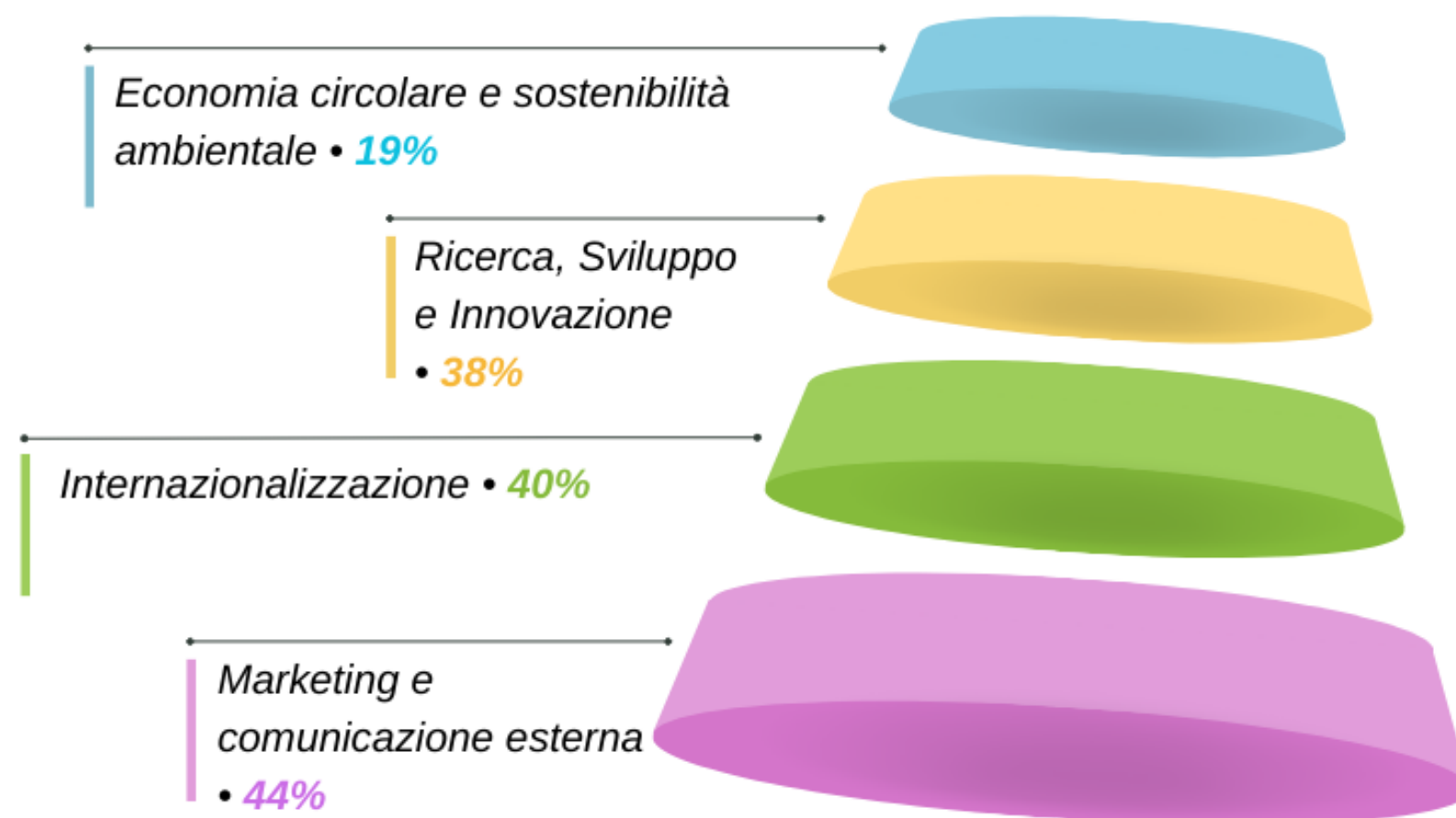
RETI "DEL SAPERE", finalizzate allo scambio di informazioni e di know-how. Queste imprese decidono di mettere a fattor comune il know-how dei singoli soggetti aderenti per trarne un vantaggio competitivo.

RETI "DEL FARE", la cui mission è lo scambio di prestazioni. In questo caso vengono create filiere integrando nella rete fornitori e rivenditori e servono per instaurare rapporti contrattuali stabili di collaborazione.

RETI "DEL FARE INSIEME", che sono quelle che più **si prestano alla diffusione del Mobility Manager** in quanto nascono con il proposito di realizzare progetti di investimento comune ripartendone gli oneri su una pluralità di soggetti.

Se guardiamo agli **obiettivi specifici delle Reti**, inoltre, risulta decisamente in crescita il segmento "**Economia circolare e sostenibilità ambientale**" (19%), che ben si sposa con il segmento "**Marketing e comunicazione esterna**" (44%) così fortemente connesso alla brand reputation e al posizionamento sul mercato.

Gli obiettivi delle Reti



I contratti di Rete possono quindi servire come strumenti per promuovere la collaborazione tra imprese e organizzazioni al fine di sviluppare e implementare iniziative di mobilità sostenibile, ma anche soprattutto per diffondere in maniera flessibile, economica e condivisa la nuova figura del Mobility Manager, con evidenti vantaggi.

La condivisione di competenze e personale in rete può infatti avvenire con diverse modalità, tutte estremamente flessibili e quindi adattabili al Mobility Manager e la **co-datorialità** sembra la più vantaggiosa in quanto rende le imprese retiste co-datrici della risorsa, permettendo in tal modo la divisione efficiente e organizzata degli oneri e vantaggi derivanti dall'assunzione di un'ulteriore risorsa.

Nella co-datorialità (DM 205/2021), rispetto al tradizionale criterio lavoristico binario secondo cui a un datore di lavoro corrisponde un lavoratore, i rapporti di lavoro fanno capo a tutte le imprese della Rete che accettano la formula: è importante infatti notare che, nel pieno rispetto della **flessibilità** che caratterizza lo strumento, non tutte le imprese sono obbligate a diventare co-datrici della risorsa, ma solo quelle che rilevano l'effettiva necessità della risorsa per le loro attività.

Le imprese co-datrici diventano quindi tutte titolari di diritti, obblighi e

doveri nei confronti del lavoratore che, a sua volta, avrà diritti e doveri nei confronti di tutti i suoi datori di lavoro. Nella pratica, le modalità di svolgimento del rapporto di lavoro, la gestione delle direttive e della loro esecuzione, dipenderanno da come le aziende retiste e il loro personale imposteranno il rapporto di collaborazione.

Il rapporto di Lavoro in Rete



L'introduzione della co-datorialità, pertanto, rappresenta un'importante opportunità per le imprese in Rete di **assumere** personale, riuscendo a beneficiare di interessanti economie di scala e condividendo con le altre imprese co-datrici i vantaggi delle professionalità a servizio della rete e gli oneri che ne derivano.

È facile concludere come l'aggregazione in Rete possa realmente aprire una **nuova stagione per il Mobility Manager** perché consente di collaborare anche per realizzare progetti congiunti di sviluppo delle risorse umane.

In questa stessa direzione, ci sembra interessante un nuovissimo paradigma che potrebbe rappresentare il futuro per il tessuto economico del nostro Paese, di cui le PMI sono un elemento fondamentale, ovvero il concetto di "**Mobility as a Community**" (MaaC) che integra e completa la nostra idea di Mobility Manager .

La MaaC, come massima espressione della MaaS, richiede innanzitutto di

riorganizzare le relazioni, instaurando un paradigma in cui ognuno deve poter trovare una risposta alle proprie esigenze senza ignorare quelle degli altri soggetti. In altre parole, mantenersi entro i confini del concetto di mobilità come servizio significa limitarsi a pensare la mobilità nei termini di un rapporto unidirezionale, che non faccia dello scambio e dell'arricchimento reciproco una priorità.

Viceversa pensare nell'ottica di una comunità spinge a trovare il mutuo valore nelle singole azioni e in un atteggiamento virtuoso collettivo.

Da Mobility as a Service a Mobility as a Community



Se essere un “esperto di connessioni” si riferisce al fatto che questo professionista è altamente competente nel creare legami e collegamenti tra diversi aspetti del sistema di mobilità sostenibile, **MaaC è un approccio sistemico e globale alla mobilità** che mette in primo piano le esigenze e il coinvolgimento della comunità, sia pubblica che privata, nell'ottica di sviluppare soluzioni di mobilità sostenibili, accessibili e personalizzate.

Questo approccio, che promuove la creazione di **comunità più resilienti**, può divenire in futuro un modello anche e soprattutto per le **PMI** e per i territori economicamente meno avanzati, in quanto promuove lo sviluppo economico locale, può creare opportunità di lavoro e migliorare l'accessibilità alle attività locali, con ovvi benefici a lungo termine per le aziende, i dipendenti e il territorio.

Mobility as a Community è quindi un modello orientato a migliorare l'accessibilità ai servizi di trasporto e di **welfare locale**, in economie floride così come in territori fragili e per segmenti di popolazione vulnerabili. In particolare, l'obiettivo del MaaC è sviluppare un modello di progettazione integrata trasporti-territorio per valorizzare la gestione e co-progettazione di servizi di mobilità all'interno di una comunità.

Se si volesse fare proprio questo approccio, la figura del Mobility Manager si spiegherebbe meglio con le espressioni di “**facilitatore o coordinatore**” di relazioni, “**tessitore di alleanze**”, come è stato efficacemente definito in sede di laboratorio, perché è proprio a questo che il suo lavoro è finalizzato, nell'ambizioso progetto di riuscire a creare e governare il territorio, stimolando lo sviluppo di modalità di trasporto, ma anche di lavoro, alternative e diversificate, anche attraverso la diffusione di buone pratiche.

Concludiamo indicando una possibile **Roadmap per l'implementazione** di azioni di Mobility Management, adattabile sia a Grandi Imprese che PMI: essa prevede cicli ripetibili di cinque step.

Roadmap per l'implementazione





Nella fase di **START**, fondamentali risultano le attività di **comunicazione interna** ed **esterna**.



Per comunicare un progetto di Mobility Management è necessario prevedere un piano di comunicazione dedicato, predisposto dal Mobility Manager e dal suo staff, da integrare con la strategia di comunicazione aziendale.

Un efficace piano di comunicazione interna ha come obiettivo la diffusione dell'identità e dei valori dell'azienda per rendere chiaro a tutti dove si sta andando, come lo si sta facendo, ma soprattutto il perché.

La partecipazione dei dipendenti non si esaurisce nella collaborazione iniziale di risposta al questionario e quindi nella raccolta delle abitudini comportamentali e delle loro esigenze e propensioni, ma prevede un coinvolgimento attivo anche per coloro che sono o possono essere direttamente interessati dall'implementazione di una specifica misura di mobilità sostenibile.

Gli strumenti di comunicazione che è possibile utilizzare per raccontare internamente un progetto di Mobility Management sono:

- contest social;
- creazione di un blog aziendale;
- formazione offline o online;
- invio di newsletter di aggiornamento;
- riunioni periodiche di aggiornamento.

Su un secondo versante, il piano di comunicazione esterna ha come obiettivo la diffusione del proprio impegno in materia di sostenibilità e di mobilità sostenibile.

Gli strumenti di comunicazione che si possono utilizzare per raccontare esternamente un progetto di Mobility Management sono:

- invio di newsletter di aggiornamento;
- sito;

- social network;
- ufficio stampa;
- webinar.

Si può inoltre fare riferimento alla cosiddetta **Teoria dello Stakeholder Engagement**, un processo sistematico di coinvolgimento e dialogo dei principali interlocutori interni ed esterni nella formulazione delle strategie aziendali. Parliamo di stakeholder interni quando parliamo dei dipendenti, del management e della proprietà o comunque delle persone che ricoprono ruoli formali senza il quale l'organizzazione non può esistere. Parliamo di stakeholder esterni quando parliamo di clienti, concorrenti, fornitori, investitori, comunità, enti pubblici.

Pertanto, gli stakeholder strategici in un progetto di Mobility Management sono:

- associazioni di categoria;
- cittadini;
- dipendenti;
- Mobility Manager d'area;
- organi di stampa off-line e on-line;
- società di trasporto pubblico locale;
- società di servizi di mobilità.

La Teoria dello Stakeholder Engagement nel Mobility Management si basa sul principio che una gestione efficace della mobilità aziendale coinvolge attivamente e tiene in considerazione le esigenze, i punti di vista e gli interessi delle diverse parti interessate coinvolte nel processo di mobilità. I concetti chiave relativi a questa teoria forniscono linee guida per le fasi di avvio di iniziative di Mobility Management.

1. **Identificazione degli stakeholder**: la prima fase consiste nell'identificare chi sono gli stakeholder rilevanti per le operazioni di mobilità aziendale.

2. **Coinvolgimento proattivo:** una volta identificati gli stakeholder, è importante coinvolgerli in modo proattivo nella pianificazione, nell'implementazione e nella valutazione delle strategie di mobilità. Ciò può avvenire attraverso incontri, consultazioni, sondaggi e altri mezzi di coinvolgimento.
3. **Ascolto attivo:** un elemento fondamentale dello stakeholder engagement è l'ascolto attivo delle opinioni e delle preoccupazioni degli stakeholder. Questo consente di comprendere meglio le loro esigenze e di adattare le iniziative di mobilità di conseguenza.
4. **Condivisione di informazioni:** le organizzazioni devono essere trasparenti nella condivisione di informazioni relative alle proprie operazioni di mobilità, inclusi dati sulle emissioni, sulle politiche di viaggio, sulle iniziative di sostenibilità e altro ancora.
5. **Partecipazione alle decisioni:** gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti nella presa di decisioni che riguardano la mobilità aziendale.
6. **Soddisfazione delle aspettative:** la gestione della mobilità dovrebbe mirare a soddisfare le aspettative degli stakeholder, cercando di bilanciare gli interessi e le esigenze di tutte le parti coinvolte.
7. **Gestione dei conflitti:** inevitabilmente, possono sorgere conflitti tra le diverse parti interessate. La gestione dei conflitti in modo costruttivo è un elemento chiave dello stakeholder engagement.
8. **Comunicazione efficace:** la comunicazione chiara e tempestiva è fondamentale per mantenere rapporti positivi con gli stakeholder.
9. **Valutazione dell'impatto:** le organizzazioni dovrebbero valutare l'effetto delle loro operazioni di mobilità sugli stakeholder e sull'ambiente. Questo processo di valutazione dovrebbe essere condiviso con gli stakeholder interessati.

10. **Adattamento continuo:** la gestione della mobilità dovrebbe essere un processo in evoluzione che tiene conto dei feedback e delle esigenze degli stakeholder. Questo consente di apportare miglioramenti costanti alle iniziative di mobilità.

L'approccio dello Stakeholder Engagement nel Mobility Management, in sintesi, mira a creare un ambiente di lavoro sostenibile e socialmente responsabile, promuovendo relazioni positive con tutte le parti coinvolte e contribuendo a costruire una reputazione aziendale solida.



Veniamo ora all'**ANALISI PREPARATORIA DI UN'INIZIATIVA DI MOBILITY MANAGEMENT**, la fase più critica per garantire il successo del progetto.

Attraverso l'analisi preparatoria, è possibile valutare lo status quo del Mobility Management nell'Azienda coinvolta. I risultati servono a identificare le esigenze di intervento e presentare una base per lo sviluppo di soluzioni di Mobility Management. Nell'analisi preparatoria si possono utilizzare metodi diversi e complementari di raccolta dei dati, per ottenere approfondimenti a diversi livelli e cogliere lo status quo della mobilità nell'area di progetto in modo olistico:

- **Ricerca Desk:** nella prima fase si possono raccogliere dati generali e quantitativi sui dipendenti, nonché sulle infrastrutture di trasporto esistenti.
- **Interviste con esperti e workshop:** informazioni più dettagliate sulle parti interessate, come i gruppi target, possono essere raccolte attraverso la ricerca qualitativa. Le interviste a risposta aperta o i focus group sono strumenti adatti alla raccolta di questo tipo di informazioni.
- **Indagini sul gruppo target:** sulla base dei risultati ottenuti, i comportamenti e le esigenze di viaggio del gruppo target possono essere valutati attraverso indagini o interviste qualitative a risposta chiusa. Ciò consente ai Mobility Manager di identificare le barriere e le opportunità di cambiamento

comportamentale a favore di una mobilità più sostenibile.

Di seguito, vengono descritte ulteriori attività che è possibile svolgere in questa fase.

Definizione degli obiettivi: questi dovrebbero essere specifici, misurabili, realistici e in linea con la strategia aziendale. Gli obiettivi possono includere la riduzione delle emissioni di carbonio, il miglioramento dell'efficienza dei viaggi aziendali, l'ottimizzazione della flotta aziendale o la promozione di soluzioni di mobilità alternative.

Analisi delle esigenze dei dipendenti: in questa fase vengono raccolte informazioni sulle esigenze e le preferenze dei dipendenti in materia di mobilità. Comprendere come i dipendenti si spostano, quali sfide affrontano e quali soluzioni preferiscono è essenziale.

Valutazione dell'attuale situazione di mobilità: esamina l'attuale situazione di mobilità aziendale, inclusi i mezzi di trasporto utilizzati, le politiche di viaggio esistenti, i costi associati e l'impatto ambientale. Questa analisi fornirà una base per l'identificazione di opportunità di miglioramento.

Analisi del contesto regolatorio: comprende le normative locali, regionali e nazionali che influenzano la mobilità aziendale, in particolare quelle legate all'ambiente e alla sicurezza, assicurando la conformità alle leggi.

Valutazione delle tecnologie disponibili: esamina le tecnologie e le soluzioni di mobilità disponibili sul mercato, inclusi veicoli elettrici, servizi di car sharing, app di viaggio aziendali e altre soluzioni tecnologiche.

Analisi dei costi e del budget: in questa fase è cruciale calcolare i costi attuali e previsti associati alle operazioni di mobilità aziendale, tenendo conto dei costi diretti e indiretti, fino alla definizione del budget per l'iniziativa di Mobility Management.

Pianificazione delle Risorse: determina le risorse necessarie per l'implementazione dell'iniziativa di Mobility Management, tra cui

personale, tecnologia, fornitori di servizi e altri asset.

Analisi dei rischi e delle contingenze: identifica i potenziali rischi e le sfide che potrebbero sorgere durante l'implementazione dell'iniziativa, pianificando strategie di mitigazione dei rischi e soluzioni di contigenza.

Definizione delle metriche di successo: stabilisce metriche chiare per misurare il successo dell'iniziativa legate agli obiettivi definiti all'inizio.



La fase di **PROGETTAZIONE** di un'iniziativa di Mobility Management richiede la trasformazione degli obiettivi in azioni concrete e pianificate. A seguire alcune linee guida su come sviluppare una progettazione efficace.

Passo 1: Definizione degli Obiettivi Operativi

- 1.1 Traduzione degli obiettivi generali dell'iniziativa di Mobility Management in obiettivi operativi specifici assicurandosi che siano chiari, misurabili, realistici e limitati nel tempo (obiettivi SMART).

Passo 2: Identificazione delle Soluzioni e delle Azioni

- 2.1. In base alle analisi preparatorie, individuare le soluzioni specifiche che contribuiranno al raggiungimento degli obiettivi operativi. Queste soluzioni potrebbero includere l'adozione di veicoli elettrici, l'ottimizzazione dei percorsi, l'implementazione di politiche di viaggio sostenibili, il supporto alle opzioni di mobilità alternative, ecc.
- 2.2. Definire le azioni specifiche necessarie per implementare ciascuna soluzione.

Passo 3: Sequenza delle Attività

- 3.1. Sequenziare le azioni in un ordine logico, in modo che ciascuna azione contribuisca al successo della successiva.

Passo 4: Assegnazione delle Risorse

- 4.1. Determinare le risorse necessarie per ciascuna azione,

inclusi budget, personale, attrezzature e tecnologie.

Passo 5: Calendario e Pianificazione Temporale

- 5.1. Assegnare scadenze specifiche e realistiche a ciascuna azione in modo da creare un cronoprogramma di implementazione.
- 5.2. Definire una Pianificazione temporale in modo che il piano di azione sia logicamente strutturato nel tempo.

La progettazione fornirà una mappa non rigida per l'implementazione dell'iniziativa di Mobility Management; parole chiave di questa fase sono infatti **flessibilità** e **adattabilità** per adeguare le soluzioni in base alle esigenze in evoluzione.



La fase di **IMPLEMENTAZIONE** è quella che presenta maggiori rischi, specialmente quando si cerca di introdurre nuove soluzioni o migliorare le pratiche esistenti. Due elementi che possono essere di grande supporto per garantire il successo dell'iniziativa sono: iniziative pilota ed engagement.

Si suggerisce di scegliere un **progetto pilota** specifico che sia rappresentativo delle sfide o delle opportunità che l'Azienda intende affrontare, quale l'adozione di veicoli elettrici, l'implementazione di una politica di carpooling o l'introduzione di nuove tecnologie di mobilità. Una volta pianificata l'implementazione in dettaglio, inclusi i passaggi, le risorse necessarie, il budget, le scadenze e le metriche di successo, è importante assicurarsi di coinvolgere tutti i dipartimenti e le parti interessate. Il coinvolgimento delle parti interessate (ovvero il network di dipendenti, fornitori, dirigenti comunità locali) consente di comunicare loro gli step di implementazione e i benefici del progetto pilota, ma anche di raccogliere continuamente il feedback, che può essere utilizzato per apportare aggiustamenti o miglioramenti al progetto.

Fondamentale è mantenere un flusso costante di comunicazione interna ed esterna sull'andamento del progetto, illustrando

costantemente come il progetto pilota contribuirà al raggiungimento degli obiettivi aziendali di sostenibilità.

Un progetto pilota ben pianificato e implementato offre un'opportunità unica per testare nuove soluzioni, misurarne l'impatto e adattarle in modo da divenire il business case da diffondere e replicare.



L'ultima fase, di **CHIUSURA**, rappresenta una sorta di momento di monitoraggio e valutazione essenziale per misurare l'efficacia delle azioni intraprese e apportare eventuali correzioni. Vi sono anche in questo caso alcune

linee guida che possono supportare l'azione del Mobility Manager.

1. Definizione delle Metriche di Monitoraggio e Valutazione:

- 1.1 **Obiettivi chiari:** questi obiettivi dovrebbero essere definiti in fase di progettazione.
- 1.2 **Metriche specifiche:** identificare le metriche chiave che saranno utilizzate per misurare il progresso e il successo del progetto.
- 1.3. **Indicatori di performance:** definire i KPI che saranno utilizzati per misurare le metriche.

2. Implementazione di Sistemi di Monitoraggio:

- 2.1. **Raccolta di dati:** mettere in atto sistemi per la raccolta di dati pertinenti. Questi dati possono provenire da fonti diverse, come sensori di veicoli, sistemi di registrazione dei viaggi dei dipendenti, registrazioni contabili e sondaggi.
- 2.2. **Tecnologie e software:** utilizzare tecnologie e software appropriati per raccogliere, elaborare e visualizzare i dati in modo efficace.

3. Monitoraggio Continuo:

- 3.1. **Frequenza:** effettuare il monitoraggio delle metriche con una frequenza regolare.
- 3.2. **Risposta a variazioni:** monitorare costantemente le

metriche e rispondere prontamente alle variazioni o agli indicatori di problemi. Questo può richiedere azioni correttive o aggiustamenti al progetto.

4. Valutazione:

- 4.1. **Valutazione periodica:** effettuare valutazioni periodiche per determinare se il progetto sta raggiungendo gli obiettivi stabiliti.
- 4.2. **Valutazione finale:** alla conclusione del progetto, eseguire una valutazione completa per valutare il successo globale e l'efficacia delle azioni intraprese.

5. Report e Comunicazione:

- 5.1. **Report regolari:** comunicare i risultati del monitoraggio e della valutazione alle parti interessate attraverso report regolari.
- 5.2. **Comunicazione interna ed esterna:** assicurarsi che le parti interessate siano consapevoli dei successi e delle sfide.

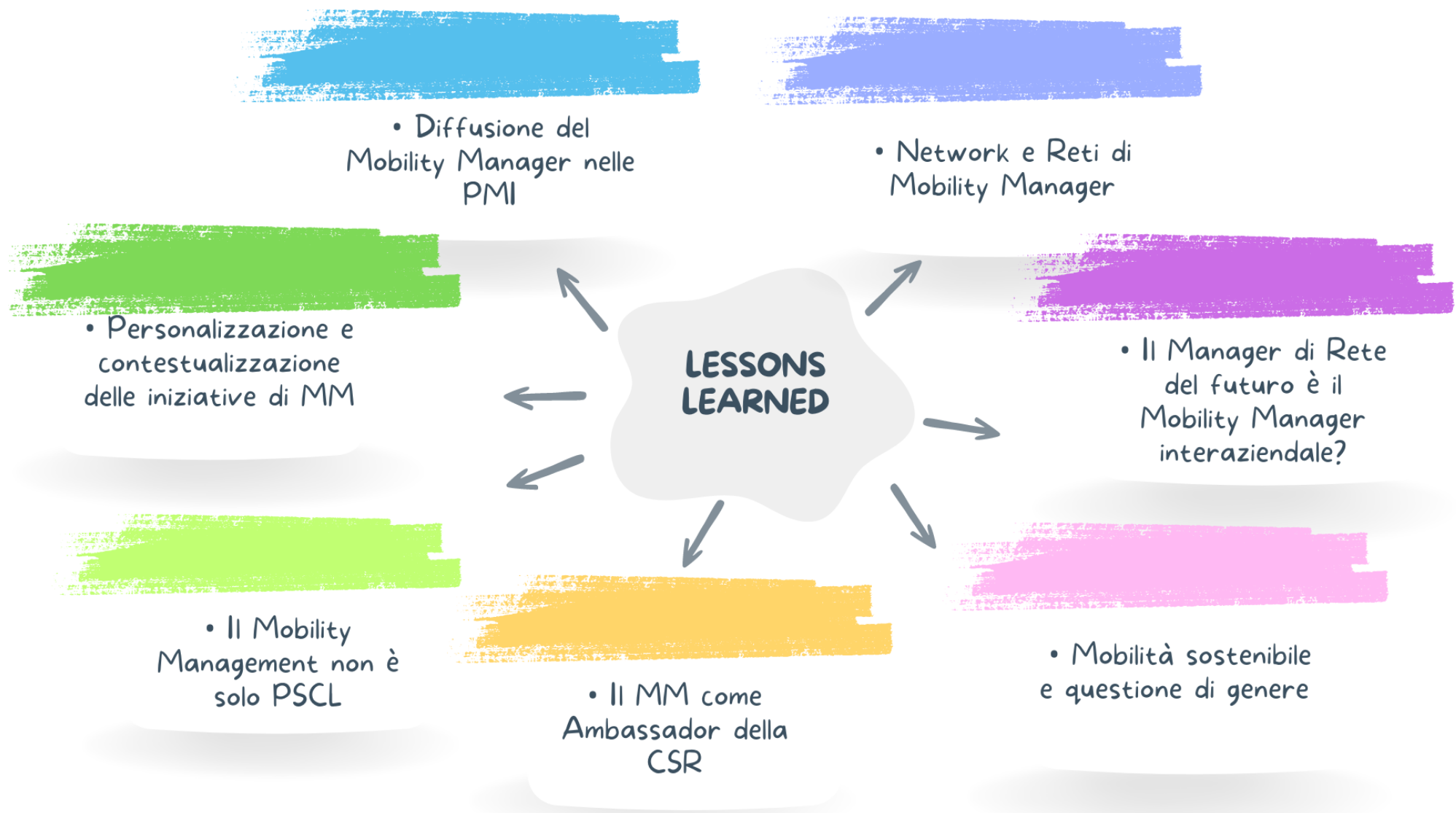
6. Adattamento e Miglioramento:

- 6.1. **Utilizzare i dati per il miglioramento:** utilizzare i dati raccolti per apportare miglioramenti al progetto e alle azioni future di Mobility Management.
- 6.2. **Correzioni di rotta:** se i dati indicano che il progetto non sta raggiungendo gli obiettivi, apportare le correzioni necessarie per migliorare l'efficacia delle azioni.

Infine, se il progetto pilota è un successo, sarà importante considerare la sua **scalabilità** in tutta l'organizzazione o in altre sedi o, in una logica di rete, in altre realtà di dimensioni e caratteristiche simili per una diffusione di buone pratiche.

§ 5 – Lessons Learned e storytelling

Si riportano, infine, le principali **lessons learned** che hanno scandito le diverse fasi dell'iniziativa. Esse costituiscono un componente fondamentale di ogni iniziativa strategica, ma anche di ogni processo di gestione di progetti di Mobility Management, e offrono spunti di riflessione per future azioni di ricerca e trasferibilità, traendo valore dall'essere testimonianza concreta dei manager intervenuti.



1. Diffusione del MM nelle PMI

Lezione appresa: la diffusione del Mobility Management nelle PMI, così come nei territori periferici a minor densità abitativa, è fondamentale per garantire una vera transizione green. La diffusione del Mobility Management nelle PMI è una sfida che richiede un approccio graduale, con un mix di sensibilizzazione, formazione, incentivazione e implementazione di misure concrete. Inoltre, è essenziale adattare le strategie alle specificità e alle esigenze di ciascuna impresa.

Implicazioni: fare conoscere i vantaggi del Mobility Management attraverso iniziative di formazione e informazione, utilizzando tutti i canali

disponibili, organizzare sessioni di sensibilizzazione e formazione per i dipendenti e i dirigenti sulle pratiche del Mobility Management e sui benefici della mobilità sostenibile, partecipare a Reti di aziende locali o settoriali per condividere esperienze e migliori pratiche.

2. Network e Reti di Mobility Manager

Lezione appresa: La creazione di Network, Associazioni, Club e Reti di Mobility Manager a livello territoriale, o distrettuale o di filiera favorisce il confronto, la disseminazione conoscenze, esperienze e risorse, favorendo al contempo lo sviluppo e il benessere dei territori.

Implicazioni: aderire a occasioni di incontro professionale e servizi informativi che favoriscano la partecipazione, lo scambio di idee e forme di associazionismo per la diffusione di buone pratiche di Mobility Management. Creare o partecipare a forum e comunità online dove Mobility Manager possono scambiare informazioni e idee. Creare banche dati di best practices, consentendo ai Mobility Manager di accedere a soluzioni collaudate e strategie di successo implementate da altri.

3. Il Mobility Management come Ambassador della CSR

Lezione appresa: l'attività del Mobility Manager favorisce il rispetto delle politiche di Corporate Social Responsibility con un riscontro diretto sull'immagine dell'azienda e sulla brand reputation.

Implicazioni: comunicare apertamente le iniziative di mobilità sostenibile e i progressi compiuti verso gli obiettivi di CSR, fornire relazioni ESG per mostrare l'impegno e i risultati nelle pratiche sostenibili, coinvolgersi in progetti e iniziative a livello locale che promuovano la mobilità sostenibile e contribuiscano al benessere della comunità.

4. Il Mobility Management non è solo PSCL

Lezione appresa: Le funzioni del MM non si limitano alla redazione del

PSCL ma il ruolo è uno strumento fondamentale di attuazione delle strategie di sostenibilità economica e sociale, oltre che ambientale. Il Mobility Manager svolge un ruolo strategico e politico, cura i rapporti con enti pubblici e privati direttamente coinvolti nella gestione degli spostamenti del personale dipendente; attiva iniziative di informazione, divulgazione e sensibilizzazione sul tema della mobilità sostenibile; promuove azioni di indirizzo per incentivare l'uso della mobilità alternativa e molto altro ancora. È sempre più una professionalità fatta di connessioni tra più attori, funzioni e competenze, che configura un profilo non confinabile in una cornice rigida, ma in grado di rispondere a una forte esigenza di aggregazione, e i cui valori cardine non possono che essere collaborazione e cooperazione.

Implicazioni: delineare un quadro preciso delle conoscenze, abilità e competenza tecniche specialistiche e di quelle manageriali, prevedere una formazione adeguata ed eventualmente una certificazione.

5. Personalizzazione e contestualizzazione delle iniziative di MM

Lezione appresa: le iniziative di MM dovrebbero essere specifiche al contesto aziendale o comunitario in cui si sviluppano, e guidate dalla domanda. Ciò consente lo sviluppo di soluzioni su misura che, a loro volta, hanno maggiori probabilità di successo. Considerare le peculiarità di un determinato ambiente, la cultura organizzativa o le abitudini di mobilità dei cittadini è essenziale per ottenere adesione ed esito positivo nelle iniziative di mobilità sostenibile.

Implicazioni: adottare un approccio partecipativo e guidato dalla domanda alla gestione della mobilità per garantire che il cambiamento duri oltre il periodo di intervento. Coinvolgere i dipendenti nella definizione dei piani di mobilità aziendale per garantire che le iniziative rispecchino le loro esigenze. Collaborare con le parti interessate locali, come autorità di trasporto, aziende e organizzazioni della comunità, per sviluppare iniziative condivise.

6. Il Manager di Rete del futuro è il Mobility Manager interaziendale?

Lezione appresa: il contratto di Rete presenta caratteristiche di flessibilità che lo rendono particolarmente adatto per sviluppare e implementare iniziative di mobilità sostenibile, ma soprattutto per diffondere in maniera flessibile, economica e condivisa la nuova figura del Mobility Manager. Il Manager di Rete è la figura cui spetta l'incarico di gestire l'effettivo sviluppo di una Rete di Imprese; è una sorta di consulente che progetta e coordina il sistema. Le competenze proprie della figura manageriale del Manager di Rete sono simili in molti aspetti a quelle del Mobility Manager; parliamo infatti di competenze multidisciplinari che vanno dal marketing alla gestione finanziaria e amministrativa, agli aspetti legali, ecc. Ciò fa ipotizzare che, almeno per le PMI, sia prefigurabile che il Manager di Rete possa assumere anche le competenze specifiche del Mobility Manager, o prevedere la contrattualizzazione di una figura specialistica dedicata con cui interfacciarsi, e coordinare la domanda di mobilità di distretti e territori.

Implicazioni:

Trasmettere e accrescere, soprattutto tra le PMI, la conoscenza dello strumento della Rete di Impresa, i suoi vantaggi e le potenzialità per la diffusione del Mobility Manager interaziendale.

7. Mobilità sostenibile e questione di genere

Lezione appresa: considerare la questione di genere nella progettazione di soluzioni di mobilità sostenibile è essenziale per garantire un accesso equo e sicuro ai servizi di trasporto, ma anche per avvicinare le donne a una figura manageriale in cui potrebbero portare un approccio maggiormente sensibile ai temi della sostenibilità, della sicurezza, e del wellbeing, contribuendo a creare città e comunità più inclusive, sostenibili e adatte alle esigenze di tutte le persone.

Implicazioni: prioritizzare la sicurezza delle donne nei trasporti pubblici e nelle infrastrutture connesse. Sviluppare servizi che tengano conto delle esigenze specifiche delle donne, considerando orari flessibili, spazi di attesa sicuri e facilità d'uso per chi ha responsabilità familiari. Promuovere

la formazione e lo sviluppo delle competenze delle donne nel settore del Mobility Management.

Si riportano, in chiusura del capitolo, alcuni passaggi degli intervenuti all'evento finale di diffusione del Modello, che sintetizzano ulteriori suggestioni emerse dal dibattito.

Massimo Sabatini, Direttore Generale di Fondirigenti, introducendo i lavori, ha sottolineato il **valore formativo** dell'iniziativa: *"è stato indagato un ambito che rappresenta una scommessa, e cioè il ruolo positivo che determinate figure manageriali, opportunamente formate, possono svolgere per la competitività non solo di una singola impresa, ma di un insieme di imprese e quindi di un sistema territoriale"*. Il riferimento positivo è quindi sul Mobility Manager come generatore di relazioni e sul suo ruolo di **connettore tra il sistema delle PMI e i territori**. Il Direttore Generale di Fondirigenti, pensando al **manager del presente e del futuro**, ha fatto poi riferimento alle **competenze trasversali** indicate prioritarie dal World Economic Forum, a partire dal **pensiero creativo e dalla capacità di creare sinergie**. Il progetto Spidermanager ha avuto come presupposto proprio *"la capacità manageriale di generare reti come elemento di creazione di valore"*.

Mario Cardoni, Direttore Generale di Federmanager, ha posto l'accento sul concetto di **lungimiranza**: *"In questo lavoro vedo una proiezione di quello che sarà il **manager del futuro**, aldilà del tema specifico; vedo le caratteristiche di un manager che deve continuare ad acquisire competenze tecniche specifiche, ma che deve soprattutto sviluppare e **agire relazioni** che delineano un modello organizzativo e di impresa sempre più aperto alle connessioni"*. La figura del Mobility Manager, ha concluso il DG di Federmanager, *"è centrale e lungimirante perché entra nel cuore della sostenibilità, ma entra anche nel cuore della vita delle persone, quindi dei dipendenti, dei cittadini, del sistema"*.

Anche **Marina Cima**, Presidente di Manager Solutions, ha rimarcato come *"la **competenza reticolare** contraddistingue la figura delineata nel Modello, e rappresenta il tratto caratteristico della professione manageriale del presente e del futuro"*.

Alessandra Ceccarelli, Responsabile Organizzazione e Sviluppo Federmanager, ha evidenziato come elemento di valore dell'iniziativa la *"stretta di mano tra pubblico e privato"*, sottolineando l'ampia **applicabilità del Modello al sistema delle PMI**, che hanno *"l'opportunità di mettere in Rete le competenze per una sperimentazione più immediata"*.

Andrea Pasotto, Mobility Manager di Roma Capitale, ha sottolineato come, di fatto, il Mobility Manager sia *"un esploratore di dinamiche aziendali"*, una professionalità che lavora nell'ambito del **welfare**, che alimenta il dialogo con dipendenti, cittadini, pubblico e privato in funzione del **benessere collettivo** e della qualità della vita. Un Mobility Manager, quindi, impegnato nella promozione dello **smart working**, inteso come *"prima forma di mobilità sostenibile"*, del **lavoro per obiettivi**, del **co-working**, dell'**agilità** e della **flessibilità**, che sono così caratteristiche del manager di oggi.

Lorenzo Valente, Consulente in Mobility Management, nel commentare il Modello si è mostrato d'accordo sulla centralità delle **competenze trasversali**, e tra queste evidenzia la **leadership basata sull'esempio**: *"l'esempio è il modo più efficace, e l'esempio deve partire proprio dai dirigenti, che interiorizzano questi concetti nella loro daily routine e diventano un modello anche per i dipendenti"*. E ancora: *"Mancano figure che oggi siano in grado di esercitare compiutamente questo ruolo. Una formazione ad hoc potrebbe costituire un buon inizio per permettere alla figura individuata dall'azienda di impadronirsi del ruolo a 360°"*. Prima ancora della formazione, secondo Valente, *"è fondamentale innalzare la cultura aziendale in ambito di sostenibilità, affinché la risorsa individuata e successivamente formata parli una lingua comprensibile in azienda"*. Il commitment deve esserci a livello apicale, quindi, secondo Valente, *"sarebbe auspicabile una formazione mirata per la prima linea, per portare ad un buon livello la consapevolezza e la sensibilità verso le tematiche ESG"*.

È poi intervenuto il Presidente di Fondirigenti, **Marco Bodini**, che ha posto l'accento su una delle intuizioni del Modello, ovvero sulla figura del **Mobility Manager di Rete**. *"Questo tipo di manager, che distribuisce il proprio tempo e la propria competenza a più imprese, getta le basi per la valorizzazione di più competenze e più risorse"*. Secondo il Presidente *"va*

*innestata una cultura, che oggi non c'è, va elevata la cultura aziendale alla mobilità sostenibile, e questa iniziativa strategica getta le basi per creare **percorsi professionalizzanti di valore**". Percorsi che, secondo il Presidente Bodini, "andrebbero fatti conoscere ai territori attraverso un'**azione sinergica delle sedi Federmanager**".*

La parola è poi andata a **Maurizio Bottari**, membro del Tavolo UNI/PdR 35:2018, che ha sposato pienamente l'idea di uno Spider Manager come *"tessitore di alleanze per il cambiamento che, nella sua ragnatela, cattura le esigenze, le blocca e rilascia e potenzia opportunità e alleanze per i futuri sviluppi della funzione manageriale"*. Riprendendo il concetto di **lungimiranza** enfatizzato dal DG Cardoni, Bottari ha indicato nello Spider Manager *"colui o colei che va a disegnare la **tela del cambiamento**, con un approccio che ha il suo centro nella **competenza reticolare**".* Passando in rassegna le **principali competenze** che il nuovo Mobility Manager deve possedere, Bottari ha richiamato quanto espresso nel Modello, ovvero *"forte impatto sulle tecnologie, competenze di **wellbeing** e attenzione al **welfare**, ma anche capacità di coinvolgimento, di ascolto e **persuasione**. Una persona analitica, con doti di autonomia e **creatività**, una figura rigorosa ma flessibile, in cui fondamentale è il saper fare accadere, ma anche il sapere essere"*.

L'ultimo intervento di **Paolo Matteini**, Direttore Generale di Lapi Group, ha portato un'importante testimonianza di cosa significhi il Mobility Management non solo per una PMI quale quella che dirige, ma anche per un **distretto**, quello toscano della conceria, costellato di **micro e piccole imprese**. Matteini, che riconosce come il tema del Mobility Management, allo stato attuale, non sia ancora in cima alle priorità delle realtà di piccole e medie dimensioni, ha a più riprese sottolineato l'importanza di un'opera di **sensibilizzazione alle tematiche ESG**. Secondo il manager, al centro dell'agenda sostenibile delle PMI *"non deve esserci un'introduzione dell'obbligo normativo a livello verticale, che sarebbe insostenibile per le PMI, ma un **percorso di sensibilizzazione**, simile a quello compiuto con l'iniziativa di Fondirigenti"*. Matteini si è detto d'accordo con il Presidente di Fondirigenti: *"il Modello messo a punto nell'ambito dell'iniziativa, andrebbe*

*portato nelle sedi territoriali; e andrebbe sottolineato ancora di più che il Mobility Manager è una figura che deve portare valore non solo all'azienda e al territorio, ma soprattutto ai dipendenti, con un'attenzione anche alle **questioni di genere***". Quest'ultima suggestione è interessante: i **bisogni di mobilità delle donne** sono più complessi di quelli degli uomini. Richiedono maggiore flessibilità e maggiori opportunità; a questo si aggiunge che le donne per diversi motivi usano più frequentemente degli uomini il trasporto pubblico, sono più interessate alla qualità del servizio e più attente alle questioni ambientali legate al trasporto.

Maggior sensibilità alle **esigenze di genere** e più attenzione alla **sicurezza** sono senz'altro temi che potrebbero aprire una riflessione su un maggior coinvolgimento dei bisogni delle donne nel settore della mobilità, sia come fruitrici che come manager, in funzione di una pianificazione della **mobilità partecipata**. Un tema, questo, profondamente attuale e che è d'interesse per tutti.

§ 5 - Conclusioni

In premessa, abbiamo anticipato che una modellizzazione intesa come trasferimento non contestualizzato di buone pratiche non si adatta allo scopo di definire un profilo come quello del Mobility Manager, i cui livelli di complessità nell'esercizio del ruolo non possono essere rigidamente perimetrati e variano al variare di molteplici fattori. Abbiamo pertanto privilegiato un **approccio "ecologico"**, che richiede una **gestione adattativa** (imparare facendo) che si accordi con la natura complessa e dinamica dei tessuti imprenditoriali del nostro Paese.

Vogliamo allora concludere riportando l'attenzione su un modello adattabile a tutte le realtà, di qualunque dimensioni, e su cui in più occasioni si è raccolto il consenso di chi ha partecipato alle diverse fasi dell'iniziativa, ovvero il network, la **Rete** per fare Mobility Management.

Se l'obiettivo e la sfida sono quelli di rendere le città luoghi più vivibili e accessibili, se si vogliono città verdi, sociali, attive e sane, diventa necessario creare Reti che mettano in relazione le conoscenze, le pratiche e i saperi degli esperti di pianificazione urbana, di mobilità e trasporti, di salute con quelle delle comunità e dei cittadini. Solo un approccio dialogico, basato sull'interdisciplinarietà e lo scambio può migliorare non solo le condizioni e la qualità di vita delle comunità, ma anche la percezione dei cittadini che si muovono ogni giorno nelle realtà urbane.

Alla base di questo approccio risiede lo **sguardo plurale che si richiede al nuovo Mobility Manager**. I suoi processi decisionali dovrebbero essere aperti e basati sulla **co-creazione**: tutti i portatori di interesse coinvolti dovrebbero essere responsabilizzati affinché ognuno possa raggiungere un livello di consapevolezza e di coinvolgimento tale da farli sentire attori nella costruzione del **processo partecipativo** e nel raggiungimento di soluzioni condivise e innovative.

Quello che questo approccio richiede è un **cambiamento culturale di prospettiva**: è necessario ripensare le relazioni tra le parti, permettere di visualizzare e considerare il Mobility Management come realmente

partecipativo, come atto generatore di innovazione, che possa scardinare l'ordine esistente generando nuove possibilità, e attivare dinamiche di coinvolgimento sociale concreto.

Le necessità di creare Reti, di stringere relazioni, di mettersi in ascolto delle esigenze e delle decisioni di chi attraversa ogni giorno strade, quartieri, intere città, dovrebbero essere riconosciute come delle determinanti fondamentali per la definizione di politiche innovative relative alla mobilità.

Alle istituzioni pubbliche, che tradizionalmente si sono sempre occupate di gestire la mobilità, oggi si affiancano categorie di attori emergenti.

Le **imprese private** e i **loro** manager sono, probabilmente, gli **attori protagonisti** di questa rivoluzione della mobilità, in quanto sono tra gli sviluppatori principali delle nuove tecnologie applicate all'economia condivisa. Imprese e manager che hanno riconosciuto fin da subito l'importanza della raccolta, analisi, utilizzo e riutilizzo dei dati disponibili in rete, costruendo servizi utili agli utenti privati e alle community di cui sono parti interagenti.

E accanto a questi vi sono i lavoratori, i cittadini e le comunità non più semplici "fruitori", ma **attori creativi che partecipano** alla costruzione stessa della decisione, che li attraversa e li coinvolge attivamente.

Compito, dunque, del **nuovo Mobility Manager**, è rendere possibili nuovi approcci alla mobilità in **Rete**, che facilitino la partecipazione di tutti come strumento utile per raggiungere decisioni e obiettivi condivisi e utili per la collettività.

Concludiamo sottolineando l'importanza del **networking** per fare crescere il Mobility Management: creare **Reti di Mobility Manager** a più livelli - locale, distrettuale, provinciale, regionale fino al nazionale - che possano condividere le potenzialità e le criticità è imprescindibile per presentare istanze rappresentative di gruppi consistenti di dipendenti e cittadini.

Creando **connessioni virtuose** tra le aziende, le infrastrutture, le innovazioni tecnologiche e le comunità, abbiamo visto come si possano individuare dei percorsi di crescita per il Mobility Management, che abbiano un impatto positivo sulla qualità di vita delle comunità, delle città,

delle imprese e dei singoli cittadini.

Le **Reti di Mobility Manager**, in un crescendo di interconnessioni, possono rappresentare una valida **risorsa per le politiche di mobilità**, attraverso la diffusione di risultati, la condivisione di esperienze, l'organizzazione e partecipazione a eventi che incentivino un processo di profondo cambiamento di mentalità verso un futuro sostenibile nel campo della mobilità.

Se si inizia a considerare il **Mobility Management** come un'**attività collettiva** a livello territoriale, fatta di comunicazione e collaborazione a diversi livelli, il dialogo tra diverse competenze potrebbe 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 Mobility privati.

Questo primo viaggio nella mobilità sostenibile lascia molte suggestioni e una consapevolezza: la sostenibilità non è più solo un trend da cavalcare ma un elemento distintivo per essere più credibili e competitivi nel mercato, qualsiasi esso sia. Oggi non c'è nessun comparto industriale o del terziario che può dirsi non coinvolto da queste tematiche, ed allora è fondamentale governare questo cambiamento anziché subirlo.

Riprendendo il suggerimento del Presidente di Fondirigenti Marco Bodini, è importante che questo interessante momento di confronto non resti un'iniziativa isolata. Diffondere il Modello in maniera capillare, anche grazie all'azione congiunta delle Parti Sociali, potrebbe andare a generare una **domanda formativa** in tal senso, e alimentare la conoscenza e la diffusione di queste figure soprattutto in direzione di un aumento di competitività di aziende, distretti e sistemi produttivi territoriali.

