

In collaborazione con



MODELLIZZAZIONE

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

CIG 981810086C

Un'iniziativa



Indice

§ 1 – Executive Summary	p.	3
§ 2 – La modellizzazione delle competenze del Mobility Manager/Spidermanager	p.	8
§ 3 – Roadmap per l'implementazione	p.	30
§ 4 - Sfide, opportunità e trasferibilità: alcune lessons learned	p.	42
§ 5 - Conclusioni	p.	46



§ 1 – Executive Summary

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 ancora un sapere 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, individuando soluzioni insieme a tutte le aziende e i dirigenti coinvolti.

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

- con la Legge n. 77 del 17 luglio 2020 e i successivi Decreti, siamo di fronte all'ennesimo adempimento amministrativo voluto dal Governo, un ulteriore costo, oppure un'**opportunità** per indirizzare, finalmente, le aziende verso scelte sostenibili?
- quali sono le **mansioni e i compiti** del Mobility Manager nel nuovo volto che l'organizzazione aziendale sta assumendo nello scenario post pandemico?
- In che modo è possibile andare oltre la normativa e diffondere questa figura manageriale anche nelle **realtà non soggette all'obbligo di nomina**, facendo quindi del Mobility Manager una leva per la **svolta sostenibile delle PMI**?
- 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?

Vi è da chiarire, in premessa, che nel trasferimento di buone pratiche, e quindi di una possibile modellizzazione delle competenze del nuovo Mobility Manager, si confrontano due approcci: quello **manageriale**, che procede trasferendo una buona pratica così come è, riferendosi di fatto ad un modello rigido, ma che nelle realtà che oggi ci troviamo a governare risulta essere rischioso e forse anche controproducente. Quello cosiddetto “**ecologico**”, che considera invece fondamentale la **contestualizzazione della buona pratica**, la quale deve essere utilizzata solo per la parte che si può adeguare ai diversi contesti e non può essere trasferita esattamente com'è dal contesto in cui essa è stata generata.

Per questo ciò che proponiamo non vuole essere un modello rigido, ma una serie di **riflessioni e strumenti** da cui partire, **da contestualizzare** in base alle dimensioni aziendali, ai territori e ai diversi livelli di innovazione tecnologica presenti.

Ciò premesso, 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?

Per la valorizzazione del ruolo, abbiamo visto come la Prassi UNI individui già le abilità, le conoscenze e le competenze di base per chi intende intraprendere un **percorso di cambiamento e miglioramento** in ambito di mobilità sostenibile.

Ma le diverse fasi dell'iniziativa strategica suggeriscono e restituiscono una

professionalità più complessa, in grado di governare una **strategia coordinata** nell'analisi, lo sviluppo e l'implementazione di misure di mobilità sostenibile e il monitoraggio dei loro effetti nel tempo. Una figura che si muove in un ecosistema fatto innanzitutto di **relazioni interne** all'azienda, sia questa pubblica o privata, che includono:

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

L'intreccio è perfezionato dalla trama di **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, fondamentali per l'implementazione di misure efficaci e innovative.

Alla luce delle considerazioni fatte, abbiamo ipotizzato che lo **Spidermanager** che questa iniziativa strategica intende modellizzare sia una figura che si avvicina al profilo definito dalla UNI di "**Corporate Mobility Manager**", che assorbe quindi le funzioni e il ruolo del Travel, Fleet e Mobility Manager e viene a coincidere con lo stesso Mobility Manager aziendale introdotto dalla Legge.



Nel corso del nostro lavoro di indagine, inoltre, il profilo di questa professionalità si è ulteriormente allargato, portando alla luce una serie di opportunità che derivano dall'interpretare il **Mobility Manager** come **competenza "aumentata" del nuovo Manager di Rete**. Se allo stato attuale il Manager di Rete ha la responsabilità di guidare e coordinare una Rete di imprese, potremmo allora immaginare nel futuro un Mobility Manager al servizio di una Rete di imprese, siano queste di piccola, media o grande dimensione, come **figura trasversale a più aziende**.

Nella figura del **Mobility Manager di Rete** vi sono, a nostro avviso, le potenzialità, anche in realtà di piccole dimensioni, o nei territori più periferici, non solo per gestire in maniera efficace la situazione attuale 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 e organizzative analizzate nell'Indagine Desk e discusse in fase laboratoriale.

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

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

Egli deve inoltre riuscire a catalizzare le energie, **ispirare e spingere all'azione**, deve **creare connessioni e relazioni**, deve agire con lungimiranza ricorrendo alla **fiducia** e all'**esempio**.

Alla luce di quanto emerso, nel § 2 delineremo il **profilo di competenze** atteso per una nuova figura di **Mobility Manager** come "**professionista delle connessioni**" e "**tessitore di alleanze**". Sistematizzeremo, quindi, 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 si pongono in

stretta connessioni con gli ambiti **ESG**, il quarto prende in considerazione un ampio gruppo di **competenze relazionali trasversali** imprescindibili per una figura professionale il cui primo tratto distintivo non è solo la competenza tecnica, quanto una **competenza manageriale complessa**, fondata sulla capacità di **gestire persone, network e relazioni interfunzionali**.

Il § 3 traccia alcune **linee guida** per l'implementazione di iniziative pilota di Mobility Management per giungere, nel § 4, a una panoramica sulle principali **lessons learned** apprese in questi mesi di indagine e confronto e, nel § 5, ad alcune conclusioni.

§ 2 - La modellizzazione delle competenze del nuovo Mobility Manager

Il Decreto Ronchi del 1998 è, come sappiamo, il primo provvedimento normativo ad aver introdotto la figura del Mobility Manager. Oltre ad essere stato ampiamente disatteso, sono trascorsi oltre venti anni in cui il mondo si è completamente trasformato.

È stato il 2020 a segnare una sorta di spartiacque, a proiettarci verso una nuova organizzazione aziendale fatta di flessibilità, resilienza, agilità, sostenibilità. E in questo contesto si è venuta affermando la valorizzazione, o forse una migliore comprensione, di figure professionali non così nuove come il Mobility Manager, fino ad allora relegato tra le funzioni di minor peso ed influenza all'interno dell'organizzazione e messo raramente in sinergia con altre figure manageriali strategiche al ruolo quali la Direzione HR.

I fattori abilitanti il Mobility Management¹



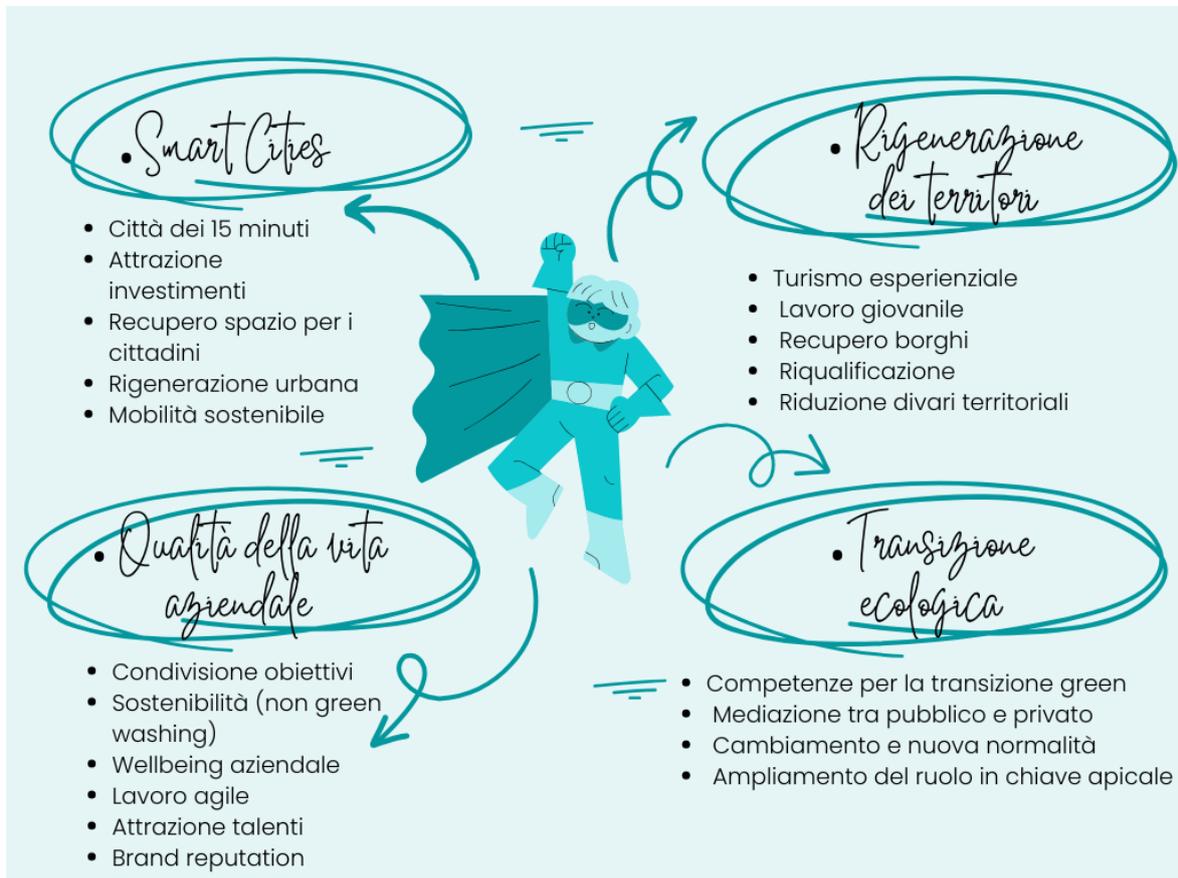
¹ Le illustrazioni e l'infografica sono di canva.com e di Microsoft365

Oggi, l'**emergenza climatica**, la diffusione di forme di **smart working** con maggiore flessibilità oraria, unitamente all'**aumento dell'attenzione verso la travel safety** e a un'**innovazione tecnologica** sempre più all'avanguardia nelle soluzioni di mobilità alternativa, consolidano la logica e la filosofia della mobilità sostenibile e sanciscono la **centralità del Mobility Manager come fondamentale strumento di attuazione delle strategie di sostenibilità economica e sociale**, oltre che **ambientale**.

Proprio per questo l'ambito operativo del Mobility Manager è sempre più articolato e complesso; egli è una sorta di baricentro e mediatore di almeno **quattro ambiti di operatività**:

- Smart Cities
- Rigenerazione dei territori
- Qualità della vita aziendale
- Transizione ecologica.

I quattro ambiti di operatività del Mobility Manager



Vediamo quindi in infografica il percorso di avvicinamento al Modello di competenze presentato in questo documento.



La proposta cui siamo 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 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**. Le seguenti **considerazioni sulle PMI** possono essere di aiuto:

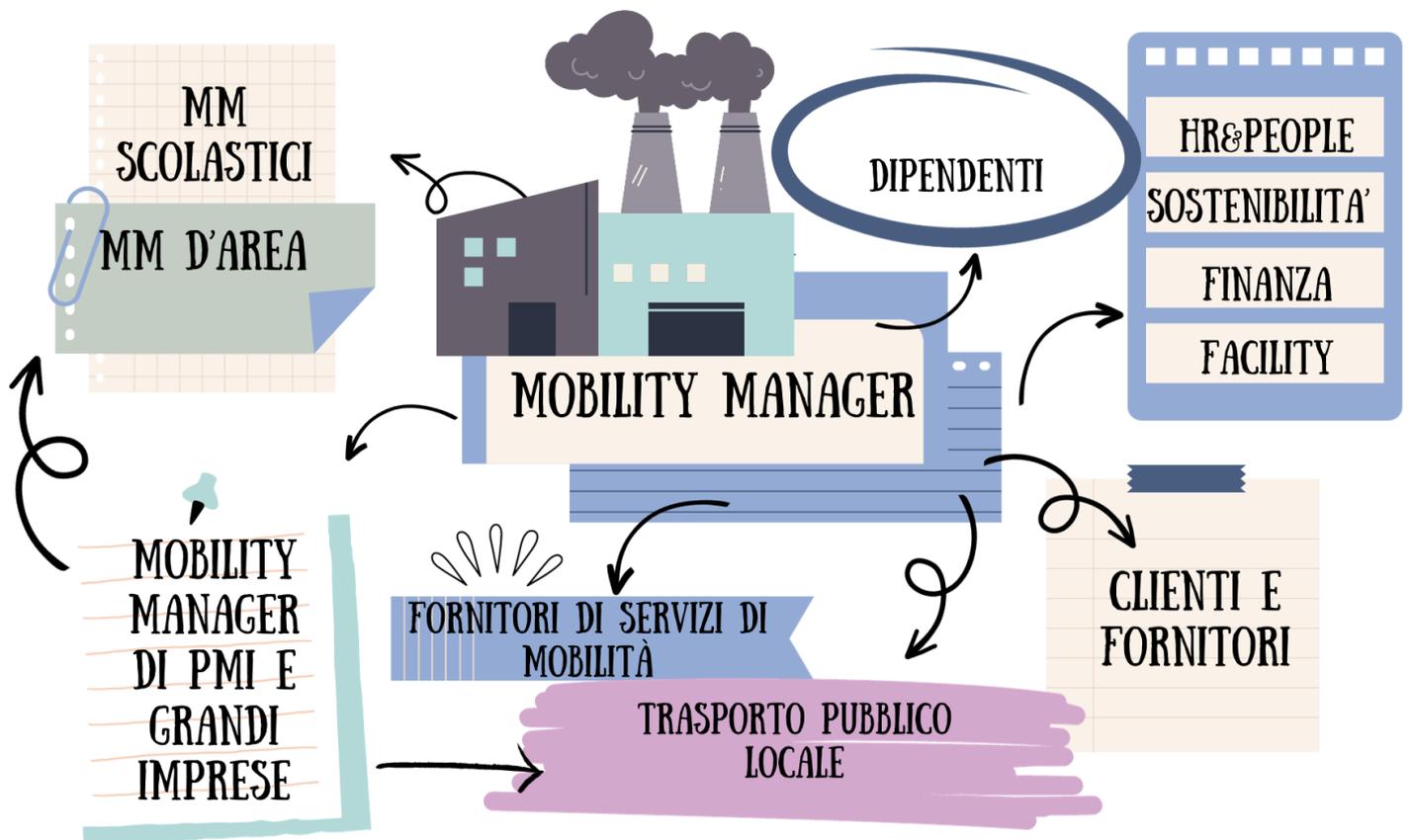
- esse agiscono un **rapporto più semplice e diretto con gli stakeholder**, siano

questi i dipendenti, ma anche il TPL, gli operatori privati, le istituzioni pubbliche;

- 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**;
- possono trarre vantaggi da **accordi e partnership** con aziende di filiera, clienti, fornitori sia pubblici che privati.

Si ha avuto inoltre conferma da tutti e tre i contesti di indagine della necessità e strategicità di **agire attraverso la rete**, perché in un mondo globale è davvero ormai impensabile riuscire ad affrontare individualmente le sfide quotidiane e soprattutto perché il **Mobility Manager** si è venuto configurando come un “**generatore di network**” e **figura di raccordo** sia tra funzioni interne che con attori esterni al perimetro aziendale.

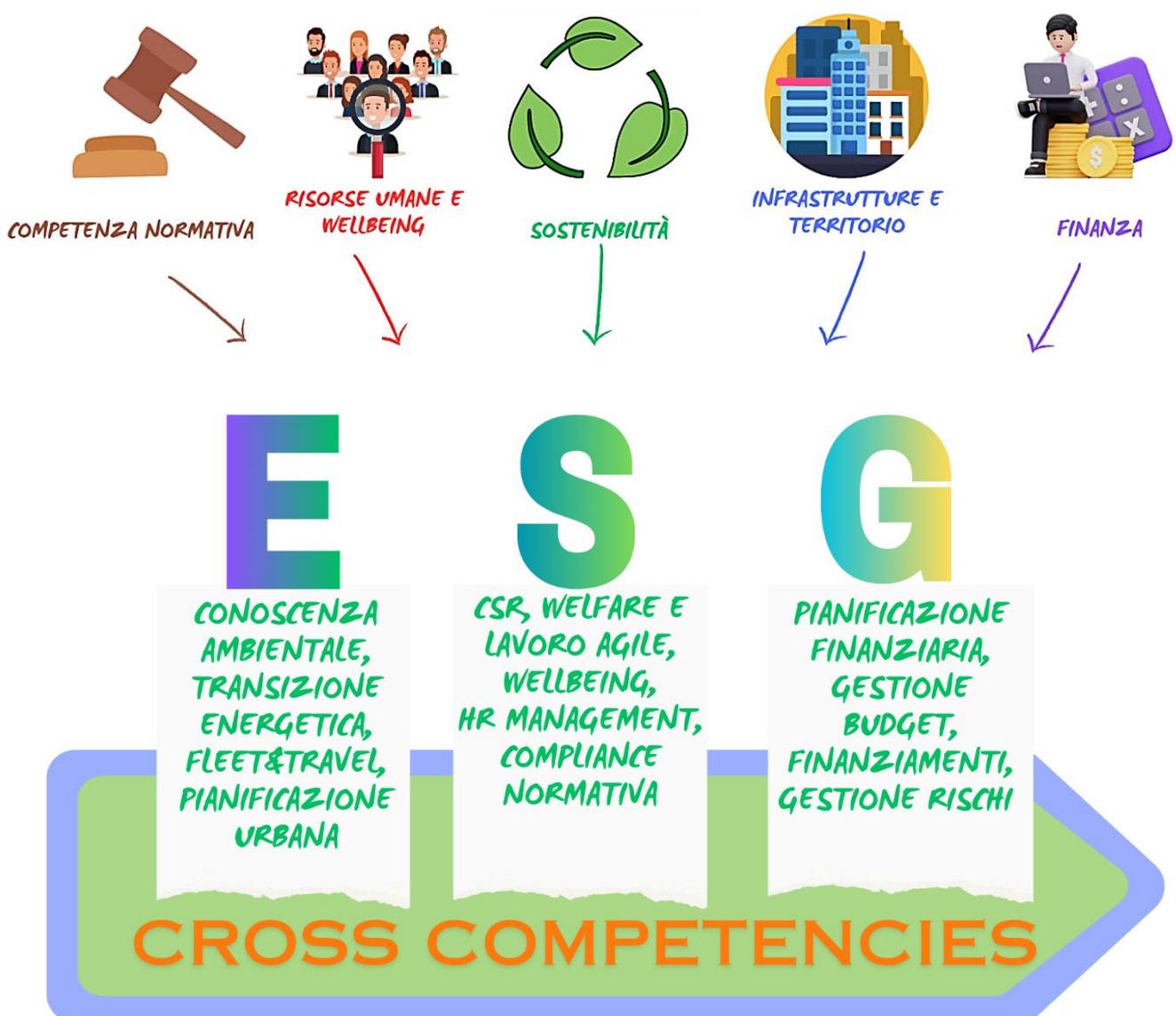
Il network generato dal Mobility Management



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.

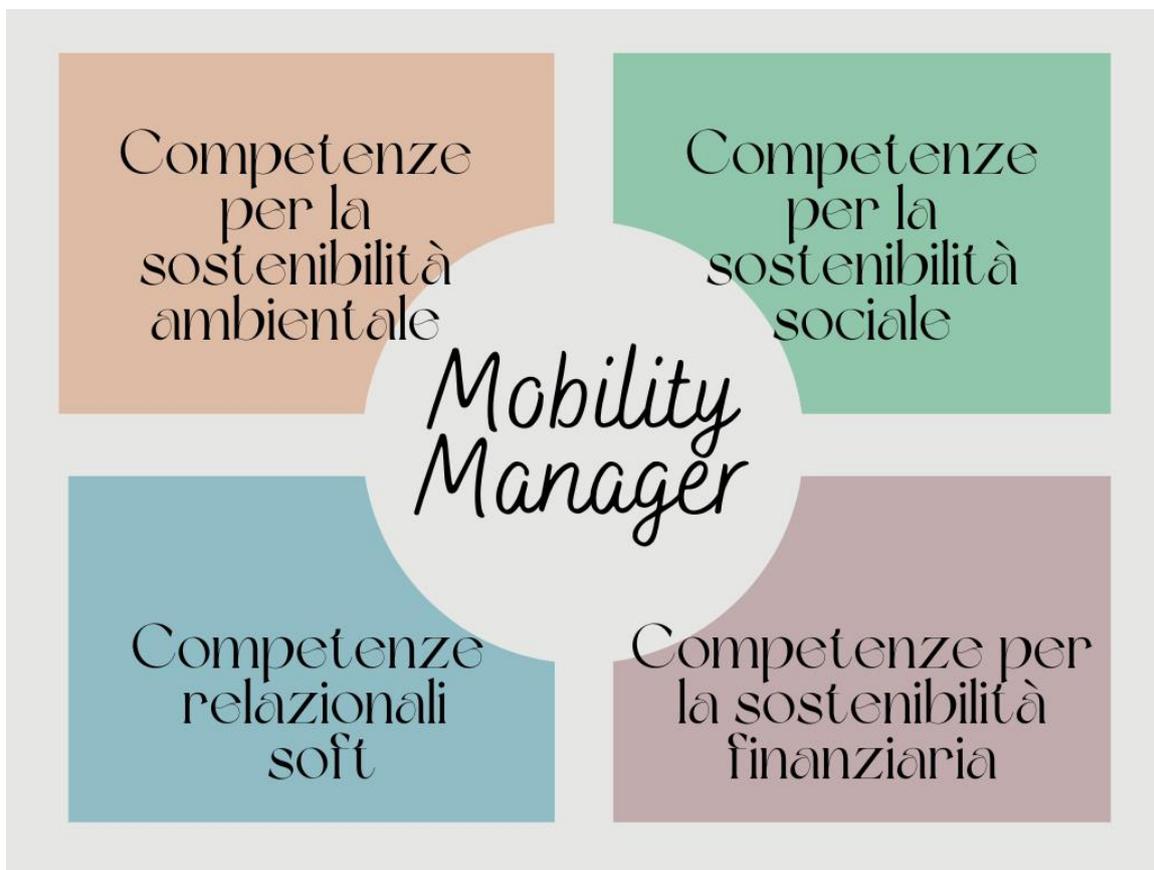
Esso è il risultato di una metodologia di ricerca che ha coinvolto un gruppo di esperti e i manager al fine di costruire **consenso** intorno a una proposta. In sostanza è un **Modello co-costruito** all'interno di una comunità di persone nata intorno all'iniziativa strategica, che si è interrogata su 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 **negoziare** 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.



Proponiamo 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. Negli HR Manager delle **PMI**, in particolare, sono emerse in fase laboratoriale alcune **attitudini** che la dimensione aziendale favorisce: parliamo di attitudine 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. 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. Vi è 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 progettazione e l'implementazione di politiche di Mobility Management che siano sostenibili finanziariamente richiedono un approccio strategico che tenga conto di tre dimensioni:

- **scelte,**
- **pianificazione,**
- **rischi associati.**

L'approccio strategico del Mobility Manager



Dal punto di vista delle **scelte**, il Mobility Manager deve sapere **identificare le aree chiave che richiedono investimenti iniziali**, come l'infrastruttura per il trasporto pubblico, le piste ciclabili o i sistemi di car-sharing. La priorità dovrebbe essere data agli interventi che portano a miglioramenti significativi e che possono essere implementati in modo graduale. Deve inoltre considerare l'uso di **incentivi fiscali** e valutare attentamente l'**impatto finanziario** di tali incentivi. Deve infine esplorare le opportunità di **collaborazione con il settore pubblico e privato**, che possono fornire risorse finanziarie aggiuntive e competenze specializzate.

Dal punto di vista delle attività di **pianificazione**, il Mobility Manager deve sapere condurre un'**analisi dettagliata dei costi e dei benefici** delle politiche proposte. Questa analisi dovrebbe includere sia i costi iniziali che quelli a lungo termine, considerando come le politiche adottate influenzeranno la **sostenibilità finanziaria** nel corso del tempo. Ciò include anche la **valutazione della flessibilità finanziaria** per adattarsi a cambiamenti imprevisti.

Infine, sotto il profilo della **gestione dei rischi**, il Mobility Manager deve avere una visione delle **variazioni nei flussi di cassa** e proporre **misure di mitigazione**, come riserve finanziarie o strategie di adattamento rapido. Anche il **rischio tecnologico** è una variabile che il Mobility Manager deve monitorare con attenzione, considerando i rischi associati all'obsolescenza tecnologica e assicurandosi che vi siano piani di aggiornamento o sostituzione.

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.

Skills a confronto (World Economic forum)



Come si può vedere, 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).

Anche il confronto animato in fase laboratoriale ha evidenziato a più riprese come dietro le competenze tecniche e specialistiche si nasconda una fitta trama di **abilità trasparenti**, eppure altrettanto determinanti, e 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.

Tra le competenze che i Mobility Manager devono sviluppare per creare soluzioni praticabili di trasporto comunitario in ambito di laboratorio è emersa anche la capacità di **advocacy** che, 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. 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.

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**.

Vediamo allora in un quadro di sintesi le **competenze di dettaglio** che abbiamo individuato 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.

Nella 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 e che i fondi siano allocati in modo ottimale.
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	<p>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.</p> <p>Sviluppare capacità di problem solving, time management e gestione delle priorità.</p>
2. Competenza di networking e relazioni interfunzionali	<p>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.).</p> <p>Sviluppare capacità di mediazione e in tecniche negoziali all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.</p>
3. Competenza di leadership etica	<p>Guidare e gestire in modo etico tutte le operazioni legate alla mobilità aziendale per promuovere la fiducia degli stakeholder e una reputazione aziendale positiva.</p>
4. Competenza di comunicazione e storytelling	<p>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.).</p>
5. Competenze di advocacy	<p>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.</p>

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**” nel nostro lavoro, 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 del divario 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 il divario territoriale 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**.

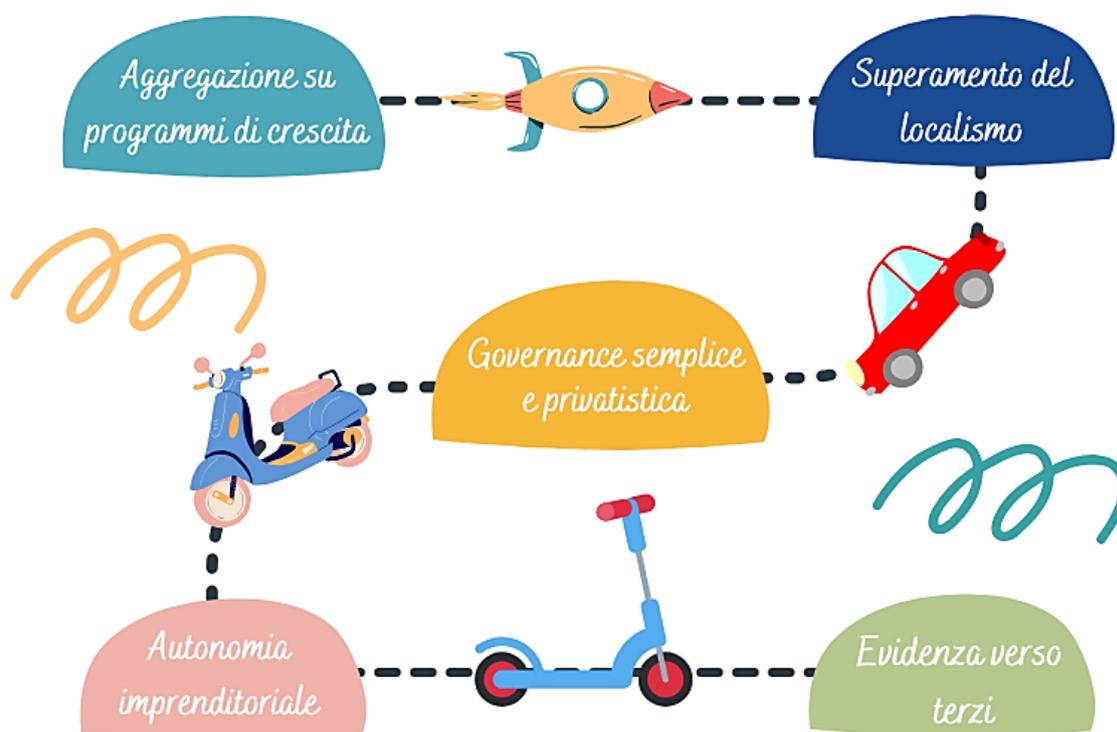
La Rete di imprese rappresenta quindi una **modalità di coordinamento tra imprese** che mirano ad aumentare la loro massa critica e ad avere maggiore forza sul mercato senza doversi fondere o unire sotto il controllo di un unico soggetto.

La Rete si basa su due presupposti:

- **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.
- **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.

Caratteristiche del contratto di Rete



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 **realità di minori dimensioni**.

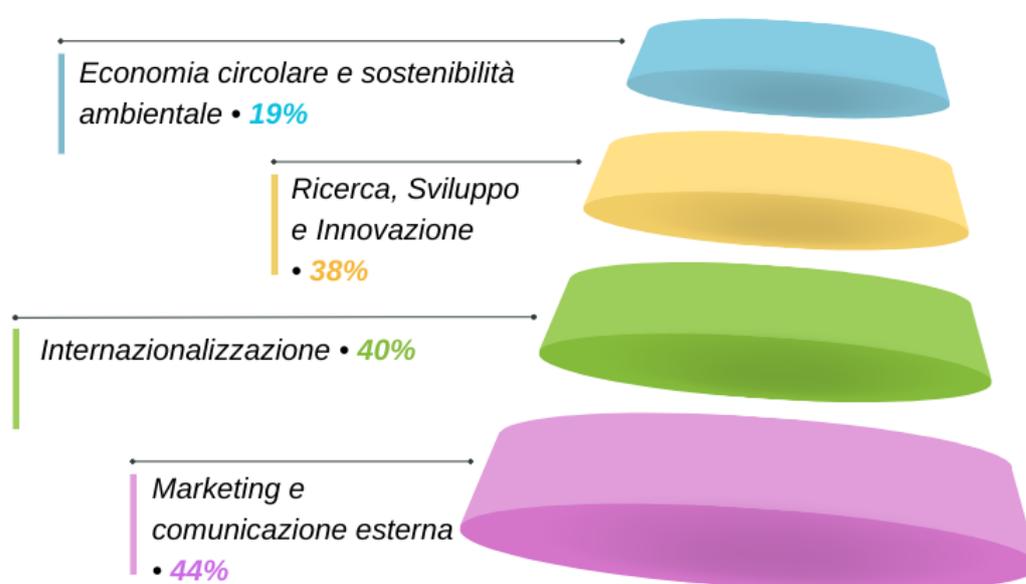
Le motivazioni che possono spingere le imprese a costruire una Rete sono molteplici, ma possono essere sinteticamente riportate a **tre tipologie di Rete di Imprese**, vale a dire:

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.

Gli obiettivi delle Reti



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.

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.

Il rapporto di Lavoro in Rete



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.

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**.

Partendo dall'**assunzione**, passando per la **formazione**, per arrivare poi alle iniziative di **wellbeing**: le potenzialità offerte dal **modello del contratto di Rete per la gestione delle risorse umane** sono molteplici e possono portare vantaggi sia per le imprese che per i lavoratori.

In questa 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 Manager².

Da Mobility as a Service a Mobility as a Community



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.

² L'espressione "Mobility as a Community" è stata ideata da Travel for Business, la prima community dedicata al mondo del business travel e della mobilità aziendale: <https://www.travelforbusiness.it/il-futuro-e-maac-mobility-as-a-community/>

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**.

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.

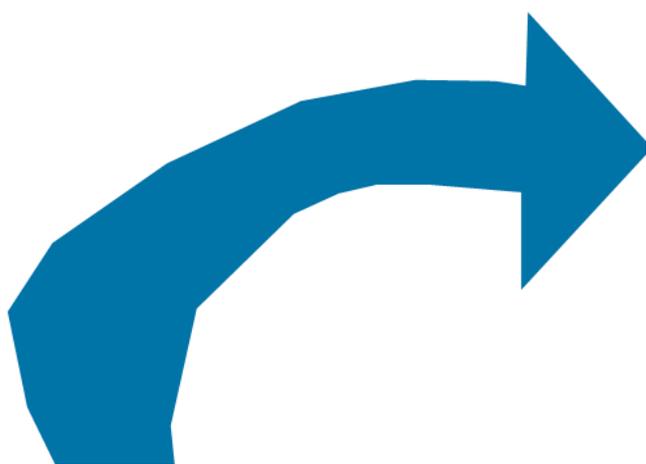
Mobility as a Community è quindi un modello orientato a migliorare l'accessibilità ai servizi di trasporto e di **welfare locale**, in economie floride così come in territori fragili e per segmenti di popolazione vulnerabili. In particolare, l'obiettivo del MaaC è sviluppare un **modello di progettazione 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.

§ 3 – Roadmap per l'implementazione e lesson learned

Concludiamo indicando una possibile **Roadmap per l'implementazione** di azioni di Mobility Management e alcune **lessons learned** acquisite durante lo svolgimento del progetto. La Roadmap prevede cicli ripetibili di cinque step:

- Start/avvio
- Analisi preparatoria
- Progettazione
- Implementazione
- Chiusura.



START

All'inizio di ogni progetto di Mobility Management, è essenziale definire l'ambito e gli obiettivi del progetto in allineamento con tutte le parti coinvolte. Quanto più chiari e precisi sono gli obiettivi e le linee d'azione, tanto più agevole sarà lo svolgimento del progetto e il suo successo duraturo.

Alcune possibili fasi, strumenti e attività:

- Informare/comunicare tramite più canali il progetto
- Workshop di avvio
- Definizione trasparente di obiettivi e campi di azione.

ANALISI PREPARATORIA

Lo sviluppo di soluzioni di mobilità sostenibile richiede una comprensione olistica delle **infrastrutture** e dei **servizi** disponibili, nonché delle **esigenze di mobilità** delle persone, dei **modelli di comportamento** e delle **interrelazioni**.

Quanto meglio i responsabili dei progetti di MM comprendono le **persone destinatarie** e coinvolte nelle misure di Mobility Management, e quanto più i Mobility Manager adattano le soluzioni alle loro esigenze, tanto più efficaci potranno essere gli sforzi a lungo termine.

Alcune possibili fasi, strumenti e attività:

- Analisi preparatoria
- Questionari e interviste ai gruppi di utenti
- Analisi delle fonti e delle destinazioni del traffico
- Disponibilità e qualità delle infrastrutture di trasporto esistenti
- Benchmarking
- Definizione e attuazione di misure immediate

PROGETTAZIONE

Sulla base di una comprensione completa delle carenze e dei potenziali identificati, è possibile sviluppare **approcci e misure di soluzione mirati**.

L'attuazione è facilitata da un alto **livello di integrazione con tutti gli interessi degli stakeholder** e le **risorse** disponibili, e dall'inclusione della strategia di Mobility Management che ne risulta.

Alcune possibili fasi, strumenti e attività:

- Definizione di gruppo target
- Sviluppo di misure e attività
- Laboratorio di co-creazione
- Valutazione dell'efficacia economica ed ecologica
- Analisi costi-benefici
- Definizione degli indicatori di prestazione.

IMPLEMENTAZIONE

Gli obiettivi perseguiti con il Mobility Management possono essere realizzati nella fase di implementazione. Il suo successo e la sua efficacia dipendono fortemente dalla qualità delle fasi strategiche precedenti.

Fasi, strumenti e attività:

- Pianificazione di cambiamenti, attività e progetti pilota
- Selezione dei fornitori di servizi
- Azioni di engagement

CHIUSURA

L'osservazione e l'acquisizione dei progressi e dei risultati delle misure di MM è fondamentale per promuovere l'accettazione da parte del pubblico, le proposte future o successive, le repliche e la generazione di conoscenze attraverso il progetto. Questo rafforza la trasmissione e la longevità degli sforzi di Mobility Management.

Fasi, strumenti e attività:

- Monitoraggio e valutazione
- Valutazione delle prestazioni
- Rapporto finale



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. Questo può includere sia gli attori interni che quelli esterni.
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. Questo può includere la definizione delle politiche di viaggio, la selezione di soluzioni di mobilità sostenibile e l'adozione di misure di miglioramento.
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. Questo include anche la comunicazione dei progressi, dei successi e delle sfide nelle operazioni di mobilità.
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 vigenti.

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 contingenza.

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.

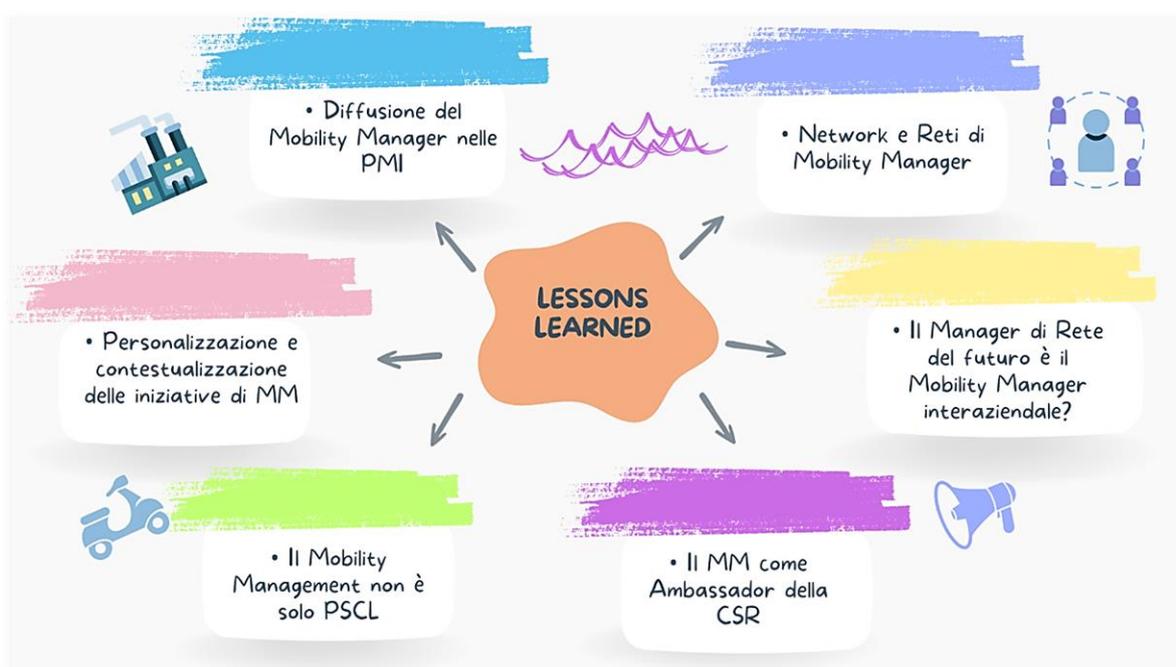
6. Adattamento e Miglioramento:

- 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.

§ 4 - Sfide, opportunità e trasferibilità: alcune lessons learned

Concludiamo con una panoramica sulle principali **lessons learned** che il Progetto ci lascia. L'apprendimento delle lessons learned è un componente fondamentale di ogni iniziativa strategica, ma anche di ogni processo di gestione di progetti di Mobility Management. Abbiamo raccolto nel corso dell'iniziativa strategica alcune lezioni utili che offrono spunti di riflessione per future azioni di ricerca e trasferibilità, e traggono 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.

§ 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.

L'auspicio è che in futuro si vada verso una **Rete di coordinamento nazionale dei Mobility Manager**, volta a creare e diffondere la cultura della mobilità sostenibile, e una sempre più capillare diffusione e riconoscimento della professionalità.

In collaborazione con



Un'iniziativa

