

In collaborazione con



REPORT LABORATORI



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

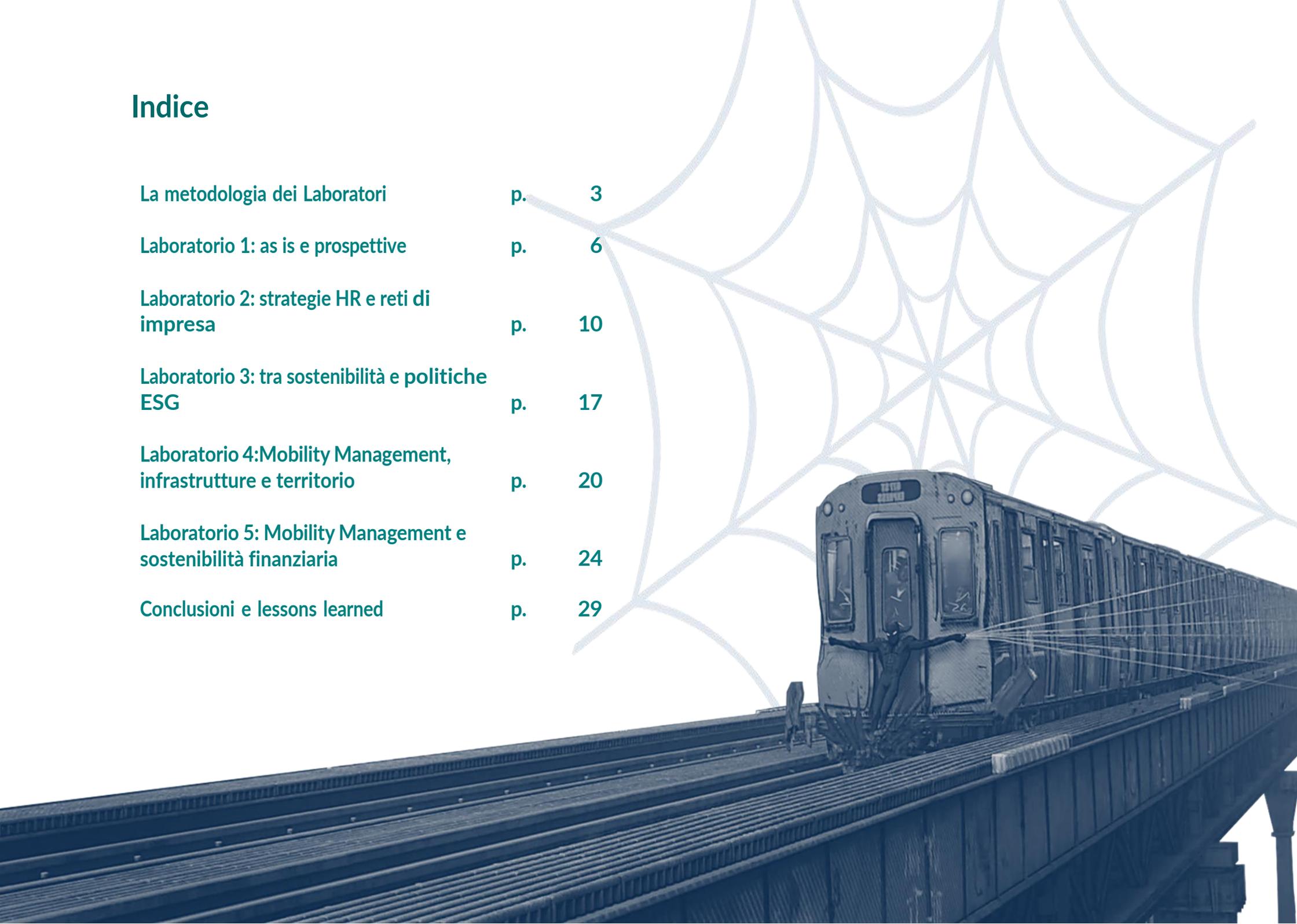
CIG 981810086C

un'iniziativa



Indice

La metodologia dei Laboratori	p.	3
Laboratorio 1: as is e prospettive	p.	6
Laboratorio 2: strategie HR e reti di impresa	p.	10
Laboratorio 3: tra sostenibilità e politiche ESG	p.	17
Laboratorio 4: Mobility Management, infrastrutture e territorio	p.	20
Laboratorio 5: Mobility Management e sostenibilità finanziaria	p.	24
Conclusioni e lessons learned	p.	29



La metodologia dei laboratori

In seguito ai primi highlights della Survey (e poi dei risultati definitivi) sono stati progettati e realizzati **cinque laboratori**, con l'obiettivo di creare un'azione volta a condividere metodologie, esperienze e strumenti per impostare una comprensione più strutturata delle **sfide/opportunità del Mobility Management**.

I cinque laboratori tematici hanno ripreso in maniera simmetrica gli obiettivi dell'iniziativa strategica "SPIDERMANAGER". Questi, lo ricordiamo, mirano a individuare nuove competenze per il Mobility Manager, per farne una figura "augmented" nel senso di:

1. passare da una visione di "funzione" solo interna e circoscritta a una di **valutazione strategica della Mobilità**, a partire da un **inquadramento normativo** del tema;
2. creare **sinergie con la Direzione HR** e con lo stesso vertice, ovvero interagire con le possibilità di **smart working**, o di co-working, o con politiche di **welfare aziendale**;
3. comprendere le politiche energetiche della azienda in cui opera il nuovo Mobility Manager, e le strategie messe in atto o fatte oggetto di valutazione a livello di **Sostenibilità nelle tre dimensioni ESG**;
4. conoscere il **sistema pubblico territoriale**, e le scelte regionali o locali in fatto di viabilità, con cui il Mobility Manager deve interagire;

5. giocare un ruolo per impostare, con altri colleghi a partire dal CFO, l'Energy Manager e il Risk Manager, le soluzioni per la **continuità dell'azienda**.

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 sono state occasione di riflessione ed elemento di stimolo per la realizzazione di un **Modello di competenze per il Mobility Management** a sostegno non solo delle grandi realtà, ma anche delle **PMI** del Paese.

Assumere il ruolo e le funzioni di uno SPIDERMANAGER significa allora, 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 CHIEF 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. Con la pandemia l'attenzione si è spostata anche sulla salute dei dipendenti, sulla gestione dello Smart Working e di un sistema di lavoro agile. 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**. 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**: per esempio, ricercando possibili alternative al trasporto individuale come car pooling, car sharing, bike sharing, app e sistemi per l'infomobilità, offrendo incentivi ai dipendenti che scelgono modalità di trasporto sostenibili o che condividono i loro veicoli.

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. E comprende il concetto di **mobilità integrata**: l'utente deve poter usufruire di vari mezzi di trasporto senza soluzione di continuità, per completare il percorso quotidiano agevolmente e in modo conveniente. È chiaro quindi che l'argomento non interessa solo i grandi centri o le grandi realtà aziendali, ma l'insieme delle strutture e infrastrutture relative alla mobilità di tutti i territori.

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. 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.

I laboratori sono stati progettati per **condividere esperienze**, far **emergere idee** e stimolare **progettualità condivisa**, sperimentando approcci, tecniche e strumenti di **co-programmazione** e **co-progettazione** per lo sviluppo della figura del nuovo Mobility Manager. 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 tra i diversi gruppi di discussant e i partecipanti alle sessioni è stata determinante, in quanto ha animato proficui scambi e confronti, dibattito e **brainstorming**.

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 orientate 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**.

Per approfondire le tematiche oggetto dei Laboratori, al termine dell'iniziativa strategica sarà possibile rivedere i webinar, in cui manager, professionisti ed esperti hanno condiviso riflessioni e approfondimenti sul significato, le questioni aperte e le sfide relative al tema della transizione ecologica in rapporto con la mobilità sostenibile.



LABORATORIO 1

Il Mobility Management in un approccio
“as is” e nella prospettiva di crescita
per i prossimi anni

Nel corso del primo laboratorio, realizzato il **18 ottobre 2023** con la partecipazione di oltre 80 persone, 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.

Il modello si regge su alcuni principi chiave che sono stati oggetto di discussione.

Miglioramento dell'accessibilità. L'obiettivo principale è rendere facilmente accessibili tutti i servizi senza la necessità di lunghi spostamenti in auto.

Promozione della mobilità sostenibile. La **Città dei 15 minuti** promuove l'uso del trasporto pubblico, della bicicletta e del camminare come mezzi preferiti di spostamento, incoraggiando la costruzione di infrastrutture per tali modalità di trasporto.

Qualità ambientale. La **Città dei 15 minuti** enfatizza la creazione di spazi pubblici di alta qualità, parchi e aree verdi, che contribuiscono al benessere degli abitanti e alla sostenibilità ambientale.

Comunità resiliente. Questo approccio contribuisce a rendere le comunità più resilienti a crisi come quelle sanitarie o climatiche, poiché i servizi essenziali sono facilmente accessibili.

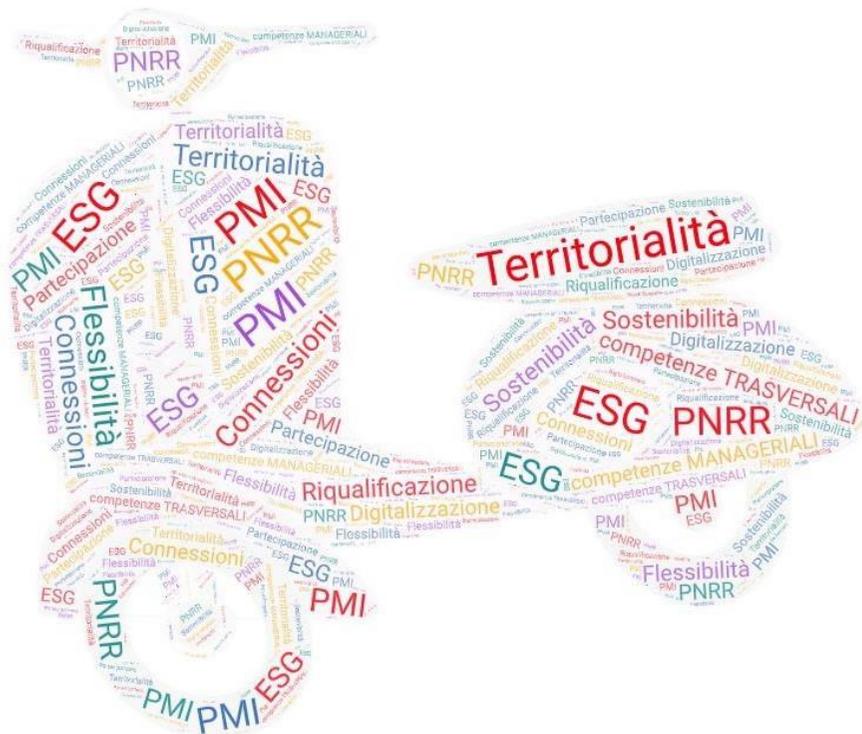
Partecipazione comunitaria. La pianificazione e la realizzazione di una Città dei 15 minuti coinvolge attivamente i residenti e le comunità locali, consentendo loro di influenzare la progettazione urbana.

Promozione dell'economia locale. L'accessibilità alle imprese locali è incoraggiata, contribuendo a sostenere l'economia locale.

Riduzione delle disparità sociali. Questo approccio mira a ridurre le disparità sociali, poiché migliora l'accesso a servizi di base per tutti, indipendentemente dal reddito.

Il concetto di **Città dei 15 minuti** è stato implementato in diverse città in tutto il mondo come parte degli sforzi per creare ambienti urbani più sostenibili, inclusivi e vivibili. È importante evidenziare che l'attuazione di questo modello richiede una pianificazione e una progettazione olistiche delle città, e la cooperazione tra enti governativi, organizzazioni private e la comunità locale.

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 del 1998 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**.

Ciò che 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**.

Ecco perché è 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.

Il **Mobility Manager aziendale in outsourcing** avrà esattamente gli stessi compiti di una figura interna, ovvero:

- **pianificazione**, comprensiva della redazione e dell'aggiornamento del **PSCL**;
- **gestione, comunicazione e monitoraggio delle soluzioni di mobilità sostenibile**;
- **confronto e partecipazione con tutte le business unit/dipartimenti dell'azienda/ente**;
- **confronto e partecipazione con gli operatori di servizi di mobilità**;
- **confronto e interazione con il Mobility Manager di area**.

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**.

LABORATORIO 2

**Un nuovo Mobility Management:
politiche HR, rapporti con Smart
Working e aspetti organizzativi
(anche per Reti d'impresa)**



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.

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.

Ci sembra interessante riportare l’esperienza di un HR Manager, che incorpora anche le funzioni di Mobility Manager dell’Azienda KEER Spa, intervenuto nel doppio ruolo di partecipante all’iniziativa strategica e testimone del secondo laboratorio. L’HR Manager, sostenendo in maniera convinta che il Mobility Manager sia tipicamente una funzione HR che svolge le attività del ruolo integrandole con altre, ha riferito le seguenti responsabilità come caratteristiche della propria figura manageriale, responsabilità e obiettivi tipici di un Mobility Manager.

1. **Comunicare** le iniziative di mobilità sostenibile ai dipendenti. Comunicare le iniziative di mobilità sostenibile dell’azienda ai dipendenti è stato per KERR Spa il primo passo per promuovere la mobilità sostenibile nell’azienda.
2. Offrire **incentivi** alle risorse che scelgono modalità di trasporto sostenibili. Questi incentivi includono premi in denaro, riconoscimenti o bonus per l’acquisto di biciclette o mezzi di trasporto a basso impatto ambientale.
3. Organizzare **workshop** o sessioni di **formazione**. Tali sessioni, brevi e con modalità digitale, hanno l’obiettivo di informare i dipendenti sulle alternative di mobilità sostenibile e come adottarle. Questi workshop coprono argomenti come la scelta dei mezzi di trasporto, la pianificazione dei percorsi e la sicurezza stradale.

4. Offrire servizi di **car pooling**. Proporre servizi di car pooling ai dipendenti che hanno percorsi simili riduce il numero di veicoli sulle strade e incentiva la condivisione di veicoli.

6. Fornire servizi di **sharing mobility**. Fornire servizi di sharing mobility come biciclette, monopattini, auto a noleggio sta incentivando i dipendenti del Gruppo ad utilizzare mezzi di trasporto a basso impatto ambientale. Questi servizi possono essere offerti direttamente dall'azienda o attraverso una partnership con fornitori di servizi.

7. Promuovere lo **smart working** e il **co-working**. Offrire strumenti e tecnologie per lavorare da casa o da altri luoghi ha di fatto incentivato i dipendenti a scegliere questa opzione. Consentire ai dipendenti di lavorare in sedi o luoghi più vicini alla propria abitazione contribuisce a ridurre la distanza degli spostamenti e migliora il rapporto vita-lavoro.

8. **Collaborare** con i fornitori di **trasporto pubblico locale**. Sviluppate accordi e convenzioni con i fornitori di trasporto pubblico locale rende più facile per i dipendenti utilizzare mezzi di trasporto pubblico sostenibili. Oggi molti Comuni, Città Metropolitane e Regioni contribuiscono al costo dell'abbonamento in modo proporzionale all'intervento dell'azienda con forti sconti a vantaggio dei dipendenti.

9. **Monitorare e valutare l'impatto** delle iniziative di mobilità sostenibile. Monitorare e valutare l'impatto delle iniziative di mobilità sostenibile è un modo per misurare il successo delle azioni intraprese dall'azienda. Questo viene fatto ogni anno attraverso: sondaggi ai dipendenti, l'analisi dei dati sui trasporti e dei costi associati e la valutazione dell'impatto ambientale.

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.

RetImpresa, Agenzia di Confindustria per la rappresentanza e promozione di aggregazioni d'impresa, dal 2009 sostiene i modelli di integrazione tra imprese per:

- rafforzare la **collaborazione di filiera**;
- valorizzare **Territori e Made in Italy**;
- favorire **crescita dimensionale e competitiva** delle imprese.

La Rotonda ha constatato come il tema della mobilità sostenibile sia ancora poco diffuso nel mondo delle Reti; tuttavia, il **modello delle Reti di Impresa** è estremamente innovativo, flessibile e adattabile al tema del Mobility Management.

I contratti di Rete, cresciuti con ritmo rapido, dimostrano infatti 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.

Caratteristiche del contratto di Rete



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 più 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 **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

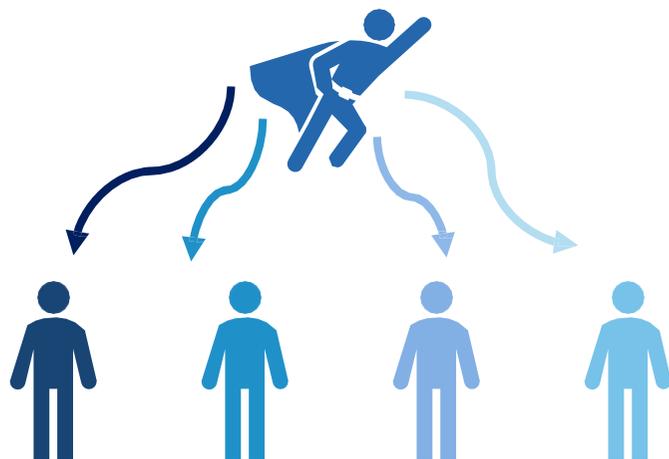


Le imprese co-datrici diventano quindi tutte titolari di diritti, obblighi e doveri nei confronti del lavoratore che, a sua volta, avrà diritti e doveri nei confronti di tutti i suoi datori di lavoro. Nella pratica, le modalità di svolgimento del rapporto di lavoro, la gestione delle direttive e della loro esecuzione, dipenderanno da

come le aziende retiste e il loro personale imposteranno il rapporto di collaborazione.

L'introduzione della co-datorialità 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 codatrici i vantaggi delle professionalità a servizio della Rete e gli oneri che ne derivano.

La codatorialità come formula contrattuale del MM di Rete



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 **welfare**, 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.



LABORATORIO 3

Il Mobility Management e le problematiche energetiche di un'azienda: scelte, risparmi e obblighi per la riduzione delle emissioni

Il terzo laboratorio, realizzato in data **8 novembre**, ha affrontato il rapporto tra **Mobility Management** e le **problematiche energetiche** di un'azienda. Anche in questo secondo incontro, caratterizzato dalla partecipazione di oltre 70 persone, sono emerse come costanti alcune **parole chiave** che rappresentiamo in infografica.



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.

Il Modello ASI



- **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 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.

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 di 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 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.

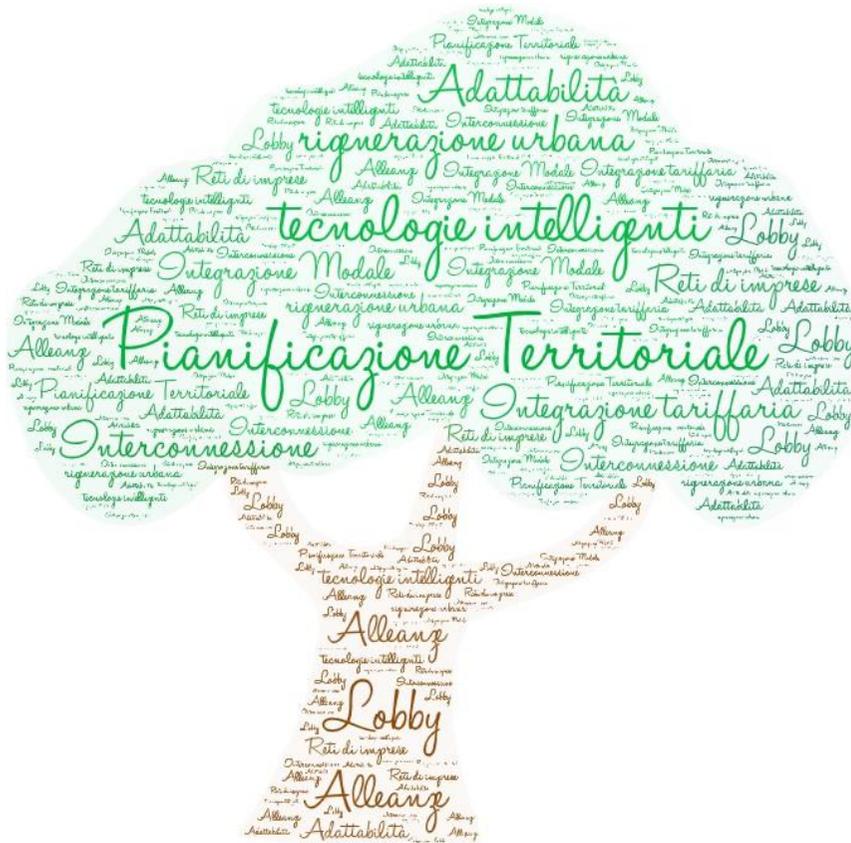
LABORATORIO 4

Infrastrutture, Territorio e Mobility
Management



L'integrazione di **infrastrutture, territorio e Mobility Management**, oggetto del quarto laboratorio realizzato il **13 novembre** alla presenza di oltre 60 partecipanti, ha animato un dibattito a più voci estremamente ricco di suggestioni.

Diamo quindi conto, in infografica e a seguire, 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. Gli **esempi** e le **proposte** portate sono numerosi:

- Investire in **flotte di veicoli pubblici a emissioni ridotte o zero**, come autobus elettrici o treni a propulsione elettrica;
- **Coordinare il trasporto pubblico con altre modalità di trasporto**, come il ciclismo e la mobilità a piedi, per creare una rete di trasporto integrata che faciliti gli spostamenti multimodali;
- Implementare **tecnologie intelligenti** nelle stazioni, come sistemi di monitoraggio in tempo reale, bigliettazione elettronica e informazioni sulle partenze;
- Fornire **parcheggi dedicati** per veicoli a emissioni zero, biciclette e veicoli di sharing per incoraggiare modalità di viaggio più sostenibili;
- Utilizzare il **trasporto pubblico come leva per la rigenerazione urbana**, contribuendo alla creazione di spazi urbani sostenibili, vivibili e attrattivi;
- Implementare **politiche di prezzi e incentivi** che favoriscano l'utilizzo del trasporto pubblico, ad esempio attraverso tariffe convenienti, abbonamenti agevolati e sconti per determinati gruppi demografici.

Una **best practice** riconosciuta a livello europeo è stata testimoniata dal Dott. Gaetano Ratto, Presidente e Direttore del **Consorzio UNICOCAMPANIA**, che si occupa della gestione della

tariffazione per il trasporto pubblico locale nella Regione Campania. L'obiettivo del Consorzio è offrire agli utenti la massima accessibilità alla rete del trasporto pubblico locale, mettendo a disposizione un'ampia gamma di titoli di viaggio in grado di soddisfare le esigenze di ciascuno. I titoli di viaggio aziendali e i titoli di viaggio integrati danno la possibilità di scegliere la soluzione più adatta e la tariffa più vantaggiosa per ogni tipo di spostamento.

Oggi, il Consorzio mette a disposizione dei suoi utenti il 100% dell'offerta regionale su ferro e l'85% di quella su gomma. L'impegno non si ferma qui: promozione dell'utilizzo del trasporto pubblico attraverso mirate **iniziative di marketing e comunicazione**; lotta all'evasione e all'elusione; stampa e distribuzione dei titoli di viaggio, sono solo alcuni dei compiti che il Consorzio, quotidianamente, assolve affinché l'utenza scelga il mezzo pubblico per la sua comodità e convenienza, oltre che per il rispetto dell'ambiente. Un percorso unico ed emblematico, grazie al quale la **Campania** è diventata un **modello di riferimento**, a livello **europeo, di integrazione tariffaria**, sia per estensione territoriale che per complessità del sistema. Un approccio innovativo che molte Regioni italiane e molte città europee hanno scelto di seguire e che è stato citato nel **Libro Bianco dei Trasporti** redatto dalla Commissione UE come **esempio di sistema di tariffa integrata**, da promuovere in Europa, per garantire agli utenti una maggiore flessibilità ed un aumento dell'attrattività dei trasporti 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. Gli aspetti chiave relativi all'integrazione modale portati all'attenzione dei partecipanti sono stati numerosi:

- interconnessione tra modalità di trasporto;
- bigliettazione integrata;
- pianificazione del percorso integrata;
- hub di trasporto multimodali;
- condivisione di dati tra operatori;
- promozione dell'ultimo miglio sostenibile;
- infrastrutture accessibili;
- educazione e consapevolezza;
- incentivi per l'utilizzo di diverse modalità.

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. È un concetto diverso dal “fare lobby”. Se con il lobbying si intende influenzare le scelte del decisore, per mezzo dell'**advocacy** l'obiettivo è quello di porre una tematica come la mobilità sostenibile al centro dell'agenda politica attraverso campagne di sensibilizzazione (mediatiche o social), pubblicazioni di sondaggi e ricerche o azioni volte a sensibilizzare sia l'opinione pubblica che il legislatore.

Fare advocacy per il Mobility Manager significa allora 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.

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.

LABORATORIO 5

**Politiche di Mobility Management e
sostenibilità finanziaria: scelte,
pianificazione e rischi**



Il quinto e ultimo laboratorio, realizzato il **22 novembre** alla presenza di circa 80 persone, 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. Vediamo come di consueto in infografica le parole chiave dell'incontro.



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.



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 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 dovrebbe avere il controllo delle **variazioni nei flussi di cassa** e pianificare **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 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.

Riportiamo in chiusura le parole del manager intervenuto come main speaker, Gustavo Troisi, che confermano ancora una volta la strategicità dell'agire in rete tra funzioni aziendali: "il ruolo del CFO e del CRO quali timonieri dei piani strategici Risk adjusted, è fondamentale insieme al Mobility Manager ed al Sustainability Manager. È il team composito dalle competenze articolate e diversificate che curano il delivery di questi progetti dalla fase di ideazione alla fase finale di messa a terra".

Conclusioni e lesson learned



L'esperienza dei laboratori 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 e la redazione dei PSCL.

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.

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 sarà ora oggetto di modellizzazione, ma possiamo qui 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 **maglia 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**.

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 tradurrà 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.

Concludiamo allora con una sintetica panoramica delle principali lessons learned apprese nel corso di questi mesi di analisi e confronto, che fungeranno quindi da binario entro cui muoversi nella fase di modellizzazione.



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. 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.

3. Network e Reti di Mobility Manager

Lezione appresa: La creazione di Network, associazioni 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.

4. Personalizzazione e contestualizzazione delle iniziative

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.

Le illustrazioni e l'infografica sono di [canva.com](https://www.canva.com), [wordart.com](https://www.wordart.com) e Microsoft365