

In collaborazione con

FEDERMANAGER  
ACADEMY



# REPORT SURVEY

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

CIG 981810086C

un'iniziativa

 **fondirigenti**

## Indice

<b>Introduzione</b>	<b>p.</b>	<b>3</b>
<b>La survey e il campione qualitativo</b>	<b>p.</b>	<b>5</b>
<b>La conoscenza della normativa sul MM</b>	<b>p.</b>	<b>6</b>
<b>Ruolo e funzioni del Mobility Manager</b>	<b>p.</b>	<b>7</b>
<b>Le competenze attese del Mobility Manager</b>	<b>p.</b>	<b>9</b>
<b>La funzione aziendale preferibile per il ruolo di MM</b>	<b>p.</b>	<b>10</b>
<b>I riflessi positivi del MM sui processi aziendali</b>	<b>p.</b>	<b>11</b>
<b>La funzione di raccordo del Mobility Manager con gli attori del territorio</b>	<b>p.</b>	<b>12</b>
<b>Gli obiettivi strategici nel rapporto col territorio</b>	<b>p.</b>	<b>15</b>
<b>Il ruolo del Mobility Management per la Business Continuity</b>	<b>p.</b>	<b>16</b>
<b>Le sfide tecnologiche nella gestione della mobilità</b>	<b>p.</b>	<b>18</b>
<b>Conclusioni: perché uno SPIDERMANAGER?</b>	<b>p.</b>	<b>19</b>

# Introduzione

La **Mobilità** oggi possiede aspetti problematici ma, allo stesso tempo, offre sempre più grandi **opportunità**: in contrasto con le criticità del trasporto, della circolazione e della transizione ecologica, infatti, si stanno sempre più registrando opportunità che nascono dalle soluzioni che sempre più aziende sono indotte ad accogliere, per adeguarsi alle nuove normative, o anche per una scelta chiara in senso ambientale e di sostenibilità.

Tuttavia, se davvero si vuole compiere una rivoluzione della cultura della mobilità che sia all'altezza della transizione ecologica da portare a compimento, è necessario che il campo sia ulteriormente allargato, prevedendo l'introduzione della figura che chiameremo **Chief Mobility Manager** anche in realtà aziendali e PA di dimensioni più contenute rispetto a quelle previste dall'obbligo normativo.

In tale contesto, la figura del **Mobility Manager**, inteso come "**professionista delle connessioni**", assume nelle aziende una centralità mai vista prima, nel senso che supera la visione frammentata e verticalizzata dei semplici Fleet&Travel Manager, per introdurre una nuova idea di **Mobility Manager** con **competenze trasversali e aumentate**, in grado di fare **RETE** fra vari attori e situazioni.

In quest'ottica l'iniziativa strategica "**Spidermanager: competenze per una RETE di connessioni in materia di un nuovo Mobility Management**", promossa da Fondirigenti, il più grande Fondo italiano per la formazione continua di tipo

manageriale, intende esplorare la figura del nuovo Mobility Manager per delineare un primo **framework delle competenze** che deve possedere per esprimere il proprio ruolo come "**professionista delle connessioni**" e **creatore di RETI**.

Per questo, con una metafora volutamente forzata (ma non troppo), possiamo parlare di Spidermanager.

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

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

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

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

Ciò che abbiamo riscontrato dalla Survey offre numerosi spunti di riflessione, perché l'approccio dimostrato è quello di considerare tale figura del tutto centrale nello sviluppo non solo di **imprese e città più sostenibili**, ma di ricoprire un ruolo chiave anche nella **promozione del benessere** del singolo individuo dentro e fuori il luogo di lavoro.

Il Mobility Manager, inoltre, emerge come strategico anche nelle realtà di piccole e piccolissime dimensioni, svela il proprio potenziale come **figura di raccordo** tra **PMI e territori svantaggiati** e diviene decisivo per la **Business Continuity** in condizioni emergenziali, come quelle che abbiamo conosciuto solo tre anni fa.

Ago della bilancia **tra funzione HR ed Sustainability Management**, il nuovo Mobility Manager sembra davvero doversi dotare di "super poteri" per muoversi tra i diversi **nodi della Rete** di attori e relazioni che caratterizzano la mobilità sostenibile.

Grazie allora ai risultati è stato possibile fare un passo avanti nella conoscenza di questo ruolo manageriale e trarre spunti e suggestioni per animare la fase laboratoriale, da cui deriverà una prima modellizzazione del set di competenze del nuovo Mobility Manager.

Per valorizzare appieno i punti di forza e superare le criticità rispetto alla diffusione del Mobility Manager occorrerà tempo; saranno necessari investimenti per migliorare le dotazioni tecnologiche e promuovere nuove modalità di organizzazione e gestione del tempo e del lavoro.

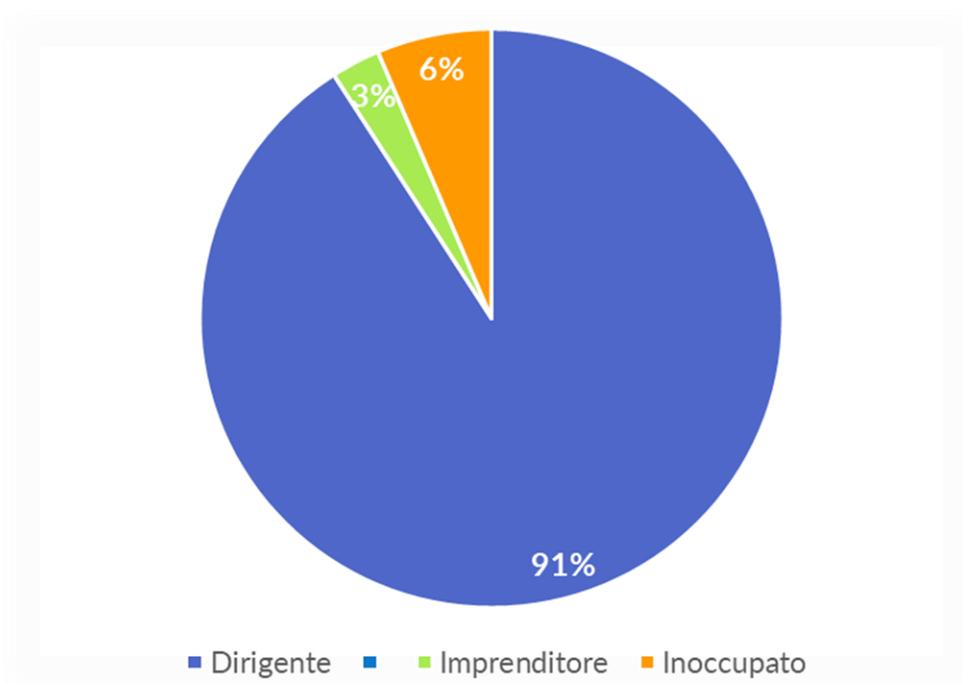
Altrettanto centrale sarà proseguire nell'azione di studio e ricerca, ed agire sulle competenze attraverso la **leva formativa**.

## La survey e il campione

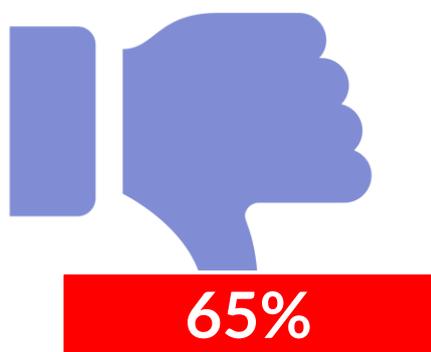
La Survey, realizzata mediante un questionario on-line, in poco più di quindici giorni ha raccolto oltre **290 risposte**, provenienti in numero lievemente maggiore da **PMI** rispetto alle **GI** (**53%** contro 47%). Il dato suggerisce un forte interesse da parte proprio di quelle aziende **non tenute all'obbligo**

**normativo** (PMI) e invita ad approfondire il ruolo del Mobility Manager per le aziende di piccole e medie dimensioni. I rispondenti **in servizio** sono il **91%**, gli **inoccupati** sono il **6%** e il **3% imprenditori**. L'ampia partecipazione di manager coinvolti nel ruolo è indicatore dell'interesse nei confronti della professionalità emergente.

### Ruolo dei rispondenti



## La conoscenza della normativa sul MM



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

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

Il **Mobility Manager**, lo ricordiamo, compare per la prima volta in Italia nel DM del 27 marzo 1998, dopo gli accordi di Kyoto sui cambiamenti climatici. Noto inizialmente come "responsabile della mobilità aziendale", è il Decreto Rilancio DL 34/2020 a introdurre la figura del **Mobility Manager** (mentre il DM 12 maggio 2021 ne regola funzioni e requisiti) e fornisce due definizioni di **Mobility Manager**, distinguendo tra quello aziendale e quello d'area.

Il **Mobility Manager aziendale** viene classificato come figura specializzata "nel **governo della domanda di mobilità e nella promozione della mobilità sostenibile nell'ambito degli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente**".

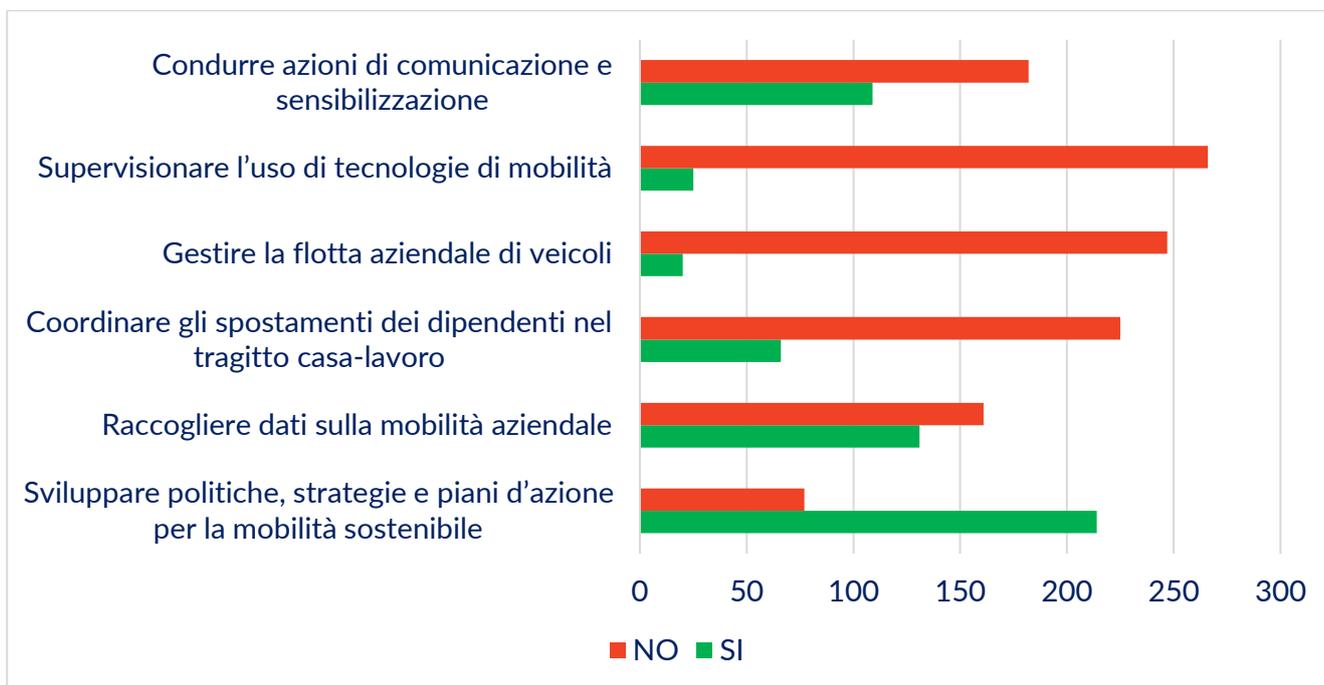
Il **Mobility Manager d'area**, invece, è di supporto al Comune territorialmente competente "nella **definizione e implementazione di politiche di mobilità sostenibile, nonché nello svolgimento di attività di raccordo** tra i **Mobility Manager aziendali**".

Aziende private e Pubbliche Amministrazioni sono tenute a nominare un **Mobility Manager** se hanno più di 100 dipendenti e sono ubicate in:

- un capoluogo di regione;
- una città metropolitana;
- un capoluogo di provincia;
- in un comune con più di 50 mila abitanti.

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

## Ruolo e funzioni del Mobility Manager



Ci si poteva aspettare, da questa domanda, un maggiore consenso intorno al ruolo di **coordinamento degli spostamenti dei dipendenti**, in quanto è la stessa normativa ad indicare nel Mobility Manager aziendale la “**figura di supporto** alle attività di pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni efficaci in tema di mobilità sostenibile”.

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

In sostanza, il principale obiettivo che la normativa gli attribuisce, ovvero **la redazione del PSCL, non viene indicato come la funzione chiave** che egli debba

svolgere, e questo suggerisce come **non sia strategico confinare il MM al solo adempimento di legge**.

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

Queste stesse attitudini sono indicate anche nel **decreto 12 maggio 2021**, che prescrive che sia il **MM ad attivare**

**iniziative di informazione, divulgazione e sensibilizzazione** sul tema della mobilità sostenibile e a **promuovere**, insieme al Mobility Manager d'area, **azioni di formazione e indirizzo** per incentivare l'uso della mobilità ciclo-pedonale, dei servizi di trasporto pubblico e di quelli ad esso complementari.

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

Oggi, grazie allo sviluppo tecnologico, le misure volte al miglioramento della mobilità aziendale includono opzioni di carattere innovativo (anche nel perimetro dei servizi più tradizionali) in grado di rendere i servizi sempre più user friendly e flessibili, promuovendo una gamma di soluzioni coordinate sempre più efficaci come alternativa alla mobilità privata.

Pensiamo alle **piattaforme di carpooling**, oggi sempre più dinamiche e integrate con le reti di mobilità locale (ad esempio con i servizi ferroviari regionali, come avviene in Svizzera) e con le opzioni di condivisione (per esempio, **car sharing**).

In questo percorso evolutivo abilitato dalle nuove tecnologie occorre, inoltre, citare i sistemi di **mobilità on demand**, versione attualizzata e flessibile dei servizi navetta utilizzati per connettere le unità produttive più periferiche alle reti di mobilità esistenti.

Infine, un ulteriore elemento di profonda innovazione per le strategie future è

rappresentato, come visto nell'Indagine Desk, dalla collaborazione con le piattaforme di **Mobility as a Service** quali **soggetti integratori di servizi di mobilità**, in grado di contribuire a elaborare soluzioni dedicate alla mobilità dei dipendenti, per soddisfare il fabbisogno di mobilità nel suo complesso (e non solo per gli spostamenti casa-lavoro).

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

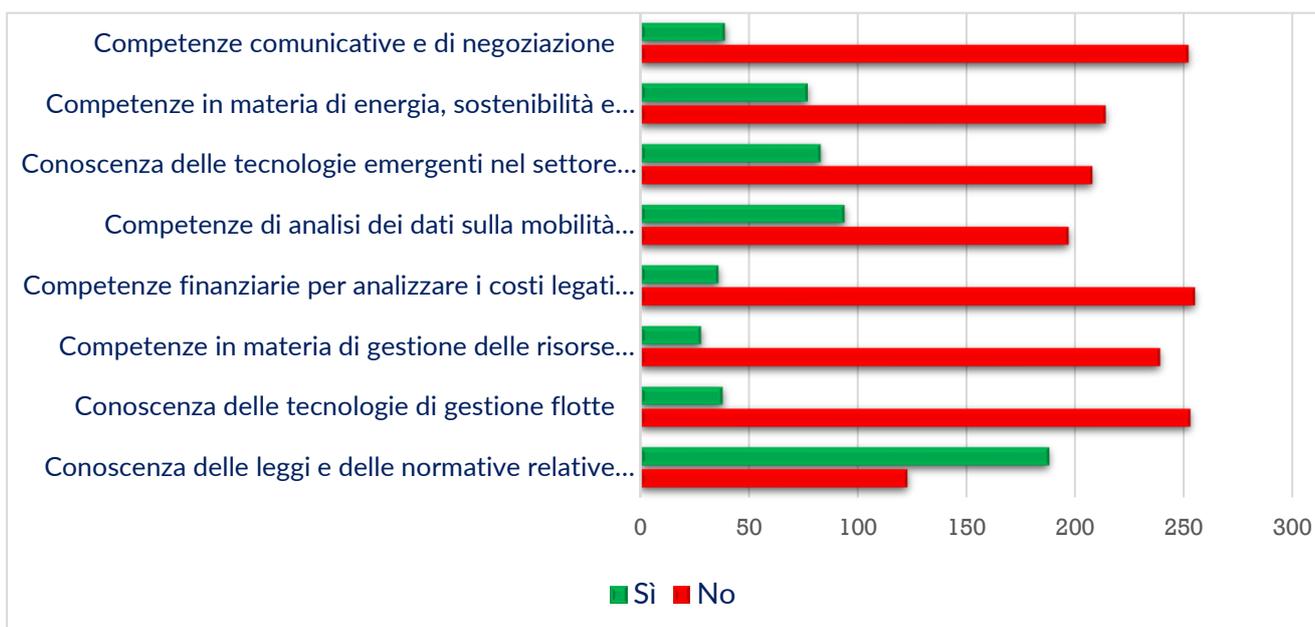
Il ruolo del Mobility Manager è in effetti strettamente correlato alla **definizione e all'attuazione della strategia aziendale**.

Nelle aziende con un impegno significativo verso la sostenibilità, è appropriato che questa figura abbia un ruolo manageriale riconosciuto e riconoscibile. Il Mobility Manager deve quindi avere l'autorità e le risorse necessarie per sviluppare e attuare politiche di mobilità sostenibile su larga scala, negoziare accordi con fornitori di servizi di trasporto, lavorare con i dipartimenti chiave per garantire l'adesione alle politiche aziendali.

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

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

## Le competenze attese del Mobility Manager



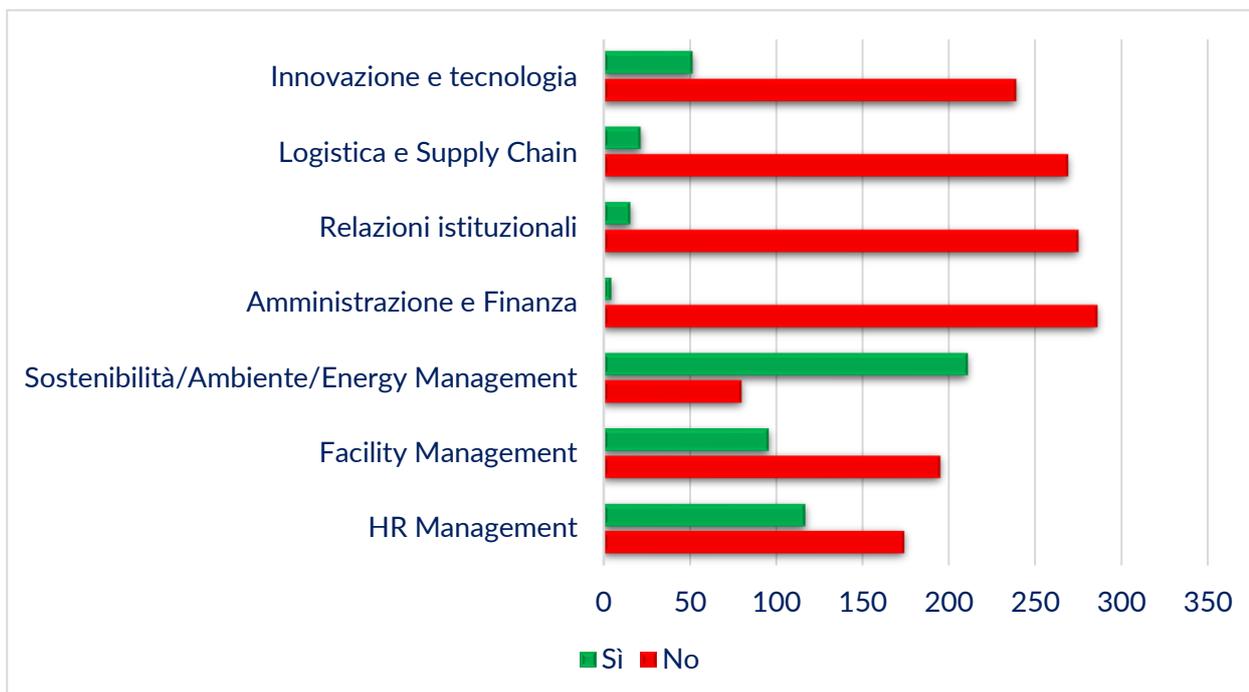
La **competenza normativa** è in assoluto quella considerata dai rispondenti più importante, seguita con molto distacco dall'**analisi dei dati** e dalla conoscenza delle **tecnologie emergenti**.

L'importanza attribuita alla competenza normativa nasce probabilmente da una sorta di malinteso, ovvero dalla scarsa conoscenza che i rispondenti percepiscono di avere rispetto all'insieme di norme che regolano la figura e l'obbligo del Mobility Manager in determinate condizioni. Sebbene l'ambito normativo sia importante, il ruolo del Mobility Manager richiede una gamma di competenze che vanno oltre la sola conoscenza delle leggi; esse fungono da linee guida, ma non sono il cuore pulsante di questa figura. Il Mobility Manager deve invece essere più dedicato a gestire in modo efficace la mobilità aziendale, negoziare contratti, ottimizzare costi e risorse e contribuire all'implementazione della strategia aziendale relativa alla mobilità sostenibile.

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

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

## La funzione aziendale preferibile per il ruolo di MM



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

Il ruolo di Mobility Manager può infatti essere assegnato a diverse funzioni aziendali in base alle esigenze specifiche dell'organizzazione e alla sua struttura. Non esiste una funzione aziendale preferibile per questo ruolo, ma di solito il Mobility Manager lavora esattamente nello stesso ordine di preferenze indicato dai rispondenti.

Se l'impresa ha un forte commitment sulla sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale d'impresa, il Mobility Manager trova la migliore collocazione in ambito **CSR o Sostenibilità (72,5%)**. In questo caso, il focus del ruolo è sulla promozione di soluzioni di mobilità sostenibile e sull'ottimizzazione della mobilità per ridurre l'impatto ambientale.

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

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

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

## I riflessi positivi del MM sui processi aziendali



C'è una certa omogeneità di opinione rispetto ai **benefici** che il Mobility Management può apportare in azienda.

Il **benessere organizzativo** spicca come primo vantaggio che il Mobility Management può apportare al singolo e alla vita aziendale. Segue a stretto giro il gruppo di elementi che hanno a che fare con le **tematiche ESG** e **risparmio energetico**.

L'alto assenso che si è raccolto intorno a questi 3 asset spiega la rilevanza attribuita anche al miglioramento della **percezione del brand** e della **reputazione**.

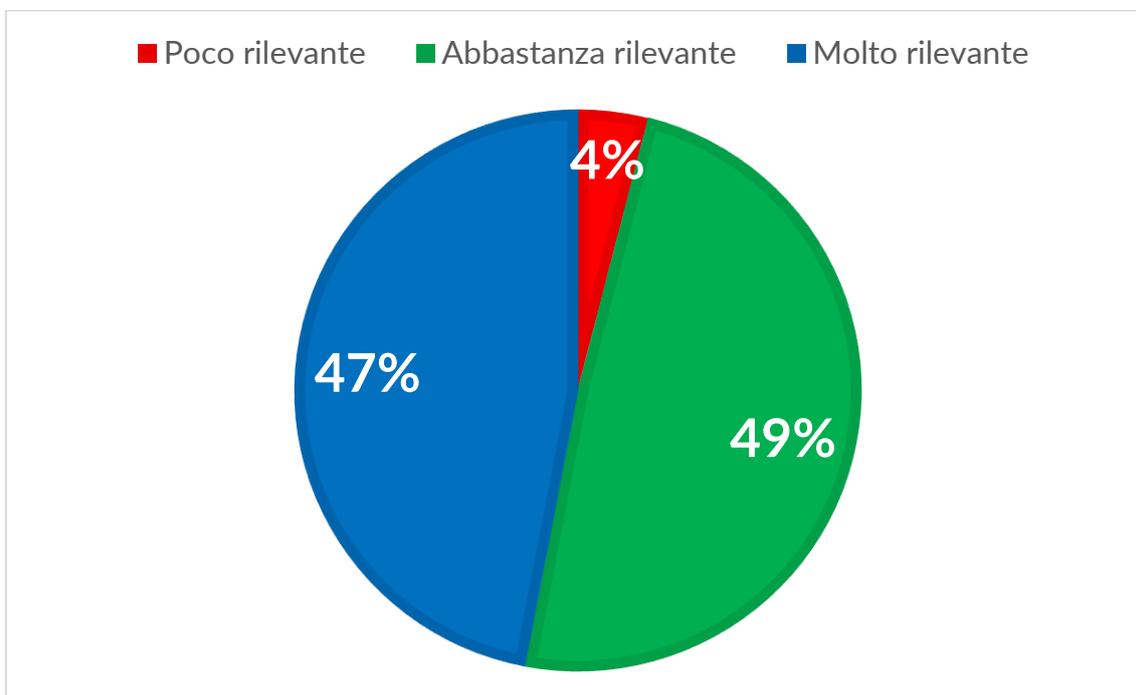
Abbastanza importanti anche la **conformità normativa**, e i **riflessi sull'organizzazione del lavoro**, mentre il

miglioramento della produttività non sembra correlato ad azioni di MM.

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

Questa stessa consapevolezza può influenzare le scelte di mobilità e portare a una trasformazione positiva nei comportamenti e nelle pratiche di trasporto, contribuendo a creare ambienti lavorativi e urbani più sostenibili e abitabili.

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



Il tema della mobilità è un aspetto di estremo interesse per i diversi stakeholders che compongono i **sistemi territoriali**, sia come causa di rilevante impatto ambientale e sociale, sia come elemento essenziale per garantire gli spostamenti delle persone e la competitività dei territori e delle organizzazioni.

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

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

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

Una **collaborazione virtuosa** tra Mobility Manager può inoltre contribuire a realizzare **partnership** e interventi diffusi sul territorio, volti a favorire l'efficienza e l'efficacia di servizi di trasporto pubblico, ma anche l'incentivazione di servizi di sharing mobility basati su veicoli green.

Ci sembra importante introdurre in questa sede il potenziale che potrebbe esprimere la creazione di **network di Mobility Manager**, in quanto il tema è stato oggetto del secondo e terzo laboratorio e offre spunti anche per le attività di modellizzazione.

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

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

1. **Scambio di Conoscenze e Best Practice:** i Mobility Manager possono condividere le loro esperienze, conoscenze e best practice riguardo le iniziative di mobilità sostenibile che hanno implementato con successo. Questo scambio può essere prezioso per l'apprendimento reciproco e per migliorare l'efficacia delle iniziative future.
2. **Collaborazione e sinergie:** la collaborazione tra diverse organizzazioni e istituzioni all'interno del network può portare a sinergie che migliorano l'efficienza e l'impatto delle iniziative di mobilità sostenibile. La condivisione di risorse, idee e competenze può portare a progetti più complessi e innovativi.
3. **Coordinamento delle iniziative:** un network di Mobility Manager può aiutare a coordinare le diverse iniziative di mobilità sostenibile all'interno di un territorio, un distretto o una comunità. Questo coordinamento può portare a una distribuzione più equa delle risorse

e a una copertura territoriale più completa.

4. **Accesso a risorse e finanziamenti:** i membri del network possono avere accesso a risorse e finanziamenti comuni, rendendo più facile per le imprese implementare progetti di mobilità sostenibile che altrimenti potrebbero essere finanziariamente molto impegnativi.
5. **Influenza sulla pianificazione urbana:** un network di Mobility Manager può lavorare insieme per ispirare la pianificazione urbana a livello locale, promuovendo la creazione di infrastrutture e spazi urbani che favoriscono la mobilità sostenibile.
6. **Sensibilizzazione ed educazione:** il network può collaborare per sensibilizzare la comunità locale riguardo i benefici della mobilità sostenibile e per educare le persone su come adottare comportamenti di mobilità più responsabili.
7. **Rappresentanza e Advocacy:** un network può rappresentare collettivamente gli interessi delle organizzazioni e delle comunità membri nei confronti delle istituzioni locali, regionali o nazionali, sostenendo politiche e regolamenti favorevoli alla mobilità sostenibile.
8. **Adattabilità e agilità:** i Mobility Manager possono adattare le strategie e le soluzioni alle specifiche esigenze del territorio, tenendo conto delle caratteristiche locali.

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

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

In Italia sono già nate una serie di iniziative pilota, soprattutto in ambito pubblico. Il progetto **MovAnkon** del Comune di Ancona, per esempio, è un tavolo tecnico permanente dei Mobility

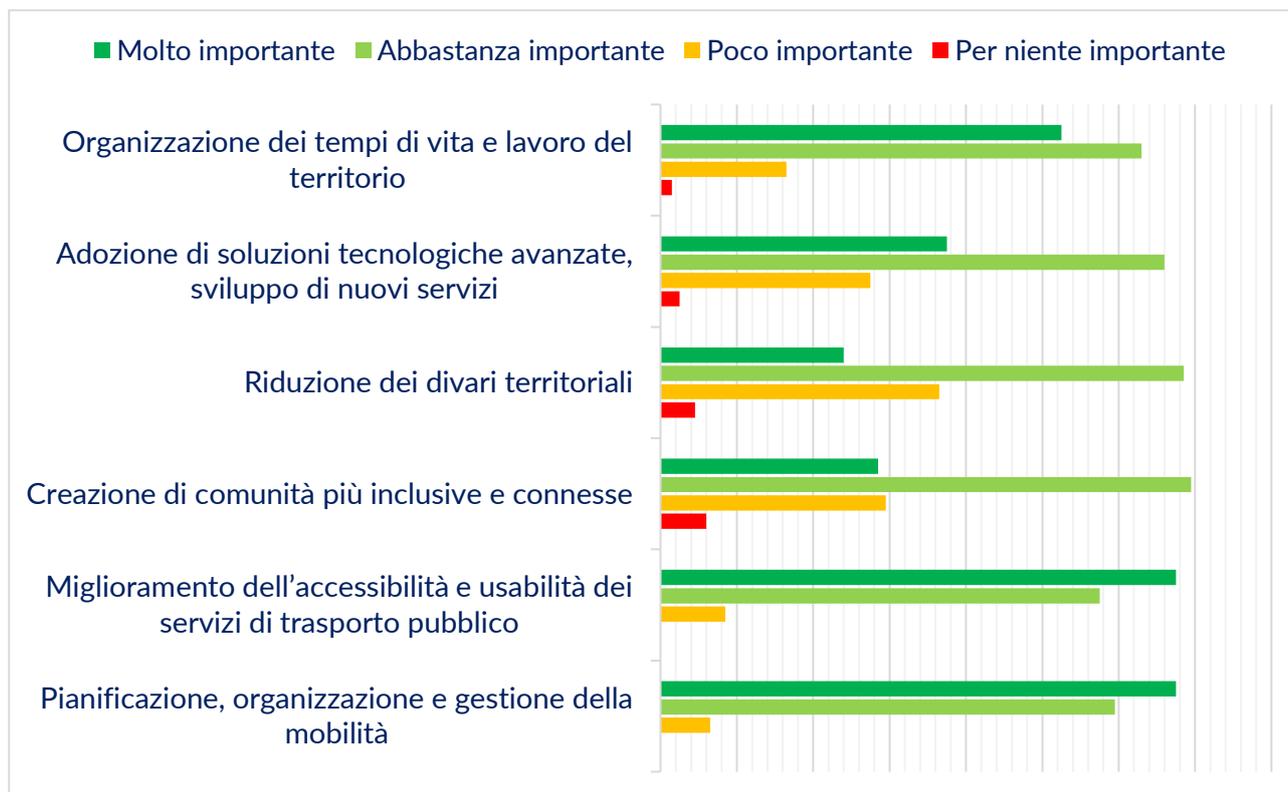
Manager dei principali soggetti pubblici presenti sul territorio, e costituisce a tutti gli effetti una rete per agevolare e rendere sistematiche tutte le attività di mobilità sostenibile messe in campo da enti pubblici e privati e per sostenere e rendere concreti e fattibili i nuovi progetti.

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

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

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

## Gli obiettivi strategici del MM nei rapporti con il territorio



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

Anche l'**adozione di soluzioni tecnologiche avanzate** e l'**organizzazione dei tempi di vita e lavoro** si attesta su punteggi elevati, mentre sembra esserci un giudizio più tiepido nei confronti della **creazione di comunità più inclusive e connesse** e della **riduzione dei divari territoriali**. Su quest'ultimo punto sarà interessante la discussione che si animerà in occasione del quarto laboratorio, in quanto i divari territoriali travalicano l'usuale differenza fra Nord e Sud, ma interessano anche le **disparità esistenti tra aree urbane e aree interne e rurali**. Ciò rappresenta un forte ostacolo alla

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

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

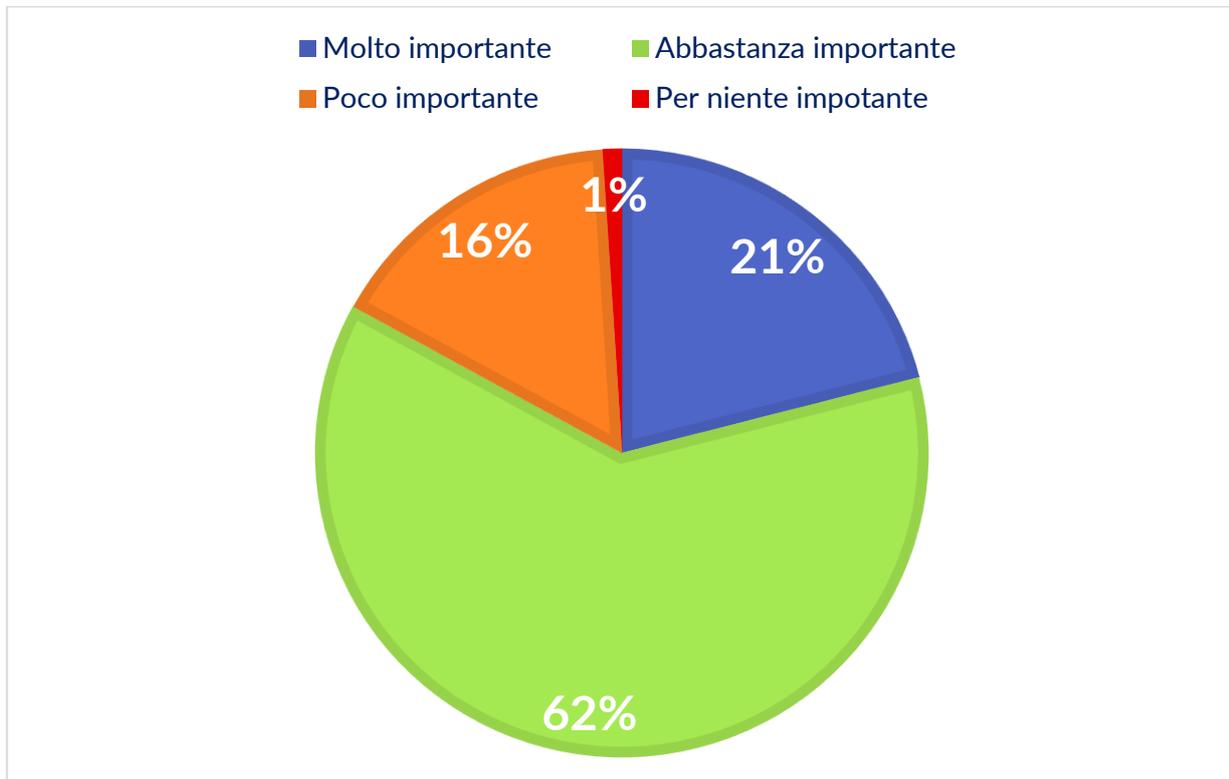
Appare dunque necessario riconoscere l'importanza e l'urgenza della messa in campo di una **strategia di rigenerazione dei territori** in cui il **Mobility Management** abbia un **ruolo di guida all'evoluzione delle città** italiane, storicamente dipendenti dalla mobilità privata e carenti di infrastrutture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

Tale strategia dovrebbe porsi come obiettivo la garanzia a tutte le comunità di un **nuovo welfare urbano**, da conseguire attraverso interventi in cui i Mobility Manager, a ogni livello, abbiano un ruolo attivo nella costruzione di una città inclusiva, e sostenibile.

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

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

## Il ruolo del Mobility Management per la Business Continuity



C'è sostanziale unanimità (**83%**) nel riconoscere il potenziale del Mobility Management nel garantire la Business Continuity.

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

Il Mobility Manager può infatti agire **sugli aspetti organizzativi dell'azienda per renderla resiliente**, senza cadere

nell'improvvisazione e nelle iniziative estemporanee, seppur lodevoli, sperimentate in fase di pandemia.

Un'azienda è molto più di un semplice edificio, o della sommatoria degli impianti e dei sistemi che devono permettere continuità operativa e produttiva, nel rispetto della funzionalità, della sicurezza e del comfort. Un'azienda è l'insieme di queste componenti e delle loro interrelazioni, e di tutti gli aspetti logistici, organizzativi e comunicativi, umani.

Il Mobility Manager può essere cruciale in situazioni di emergenza, in cui gli spazi di lavoro tradizionali potrebbero non essere accessibili.

Non è un caso che l'emergenza pandemica legata al Covid-19 abbia modificato o

accelerato determinati processi cruciali per l'affermazione del Mobility Manager. Si possono infatti richiamare due tendenze o processi, influenzati dal Covid e già messi in luce dall'indagine Desk, che stanno avendo e avranno riflessi significativi sulla domanda di mobilità:

1. La diffusione di **forme di lavoro** che prevedono maggiore **flessibilità oraria** e che hanno evidenti effetti sulla mobilità;
2. L'aumento dell'attenzione verso la **travel safety**, ossia l'aumento della consapevolezza da parte di chi utilizza strumenti condivisi di mobilità, come il trasporto pubblico, verso le questioni di salute e igiene. Un'attenzione che ha favorito l'utilizzo di forme di mobilità alternative, come la bicicletta e i monopattini elettrici.

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

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

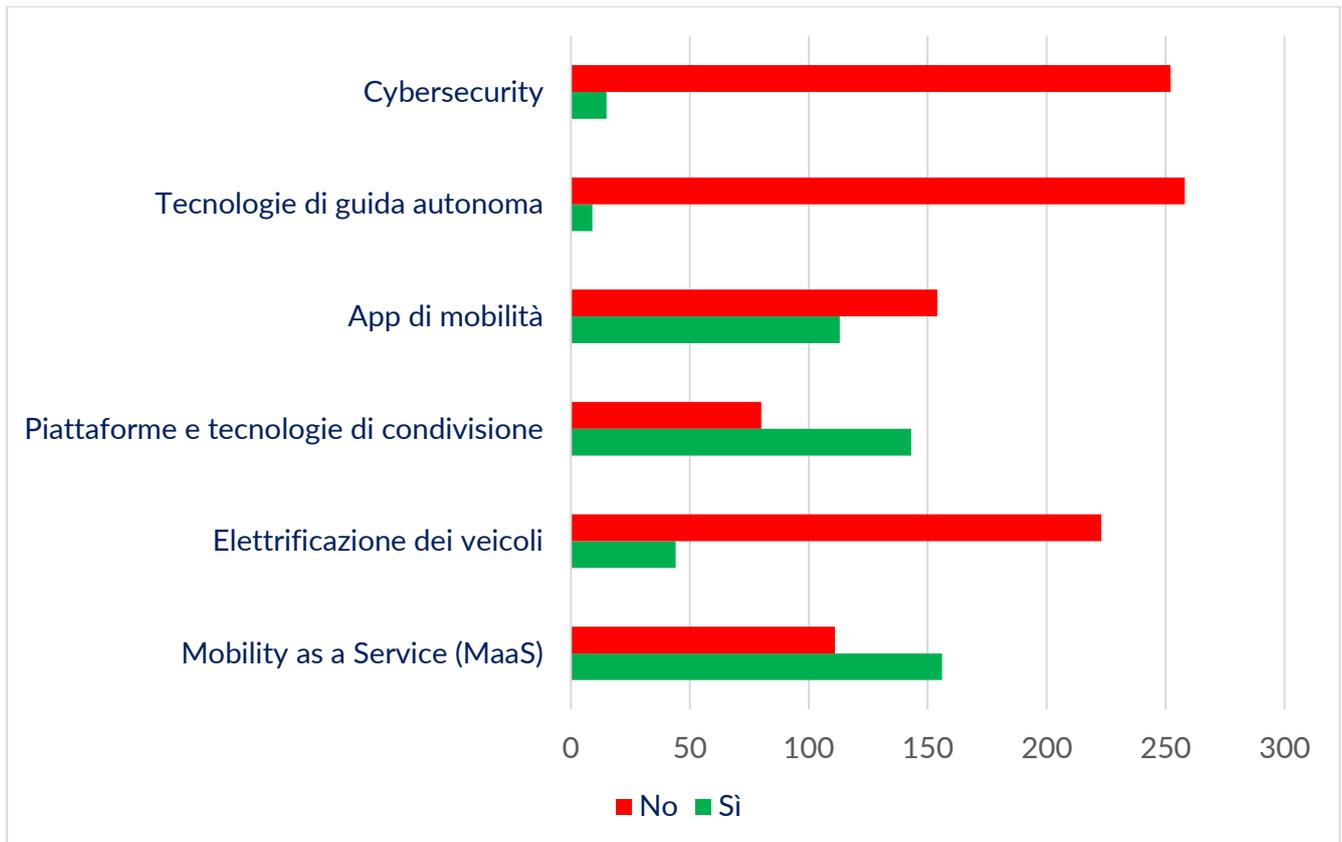
I classici problemi di pianificazione della mobilità e della logistica nonché

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

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

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

## Le sfide tecnologiche nella gestione della mobilità



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

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

Il campione mostra di essere adeguatamente informato sui trend emergenti e ciò conferma come il conoscere l'evoluzione delle tecnologie

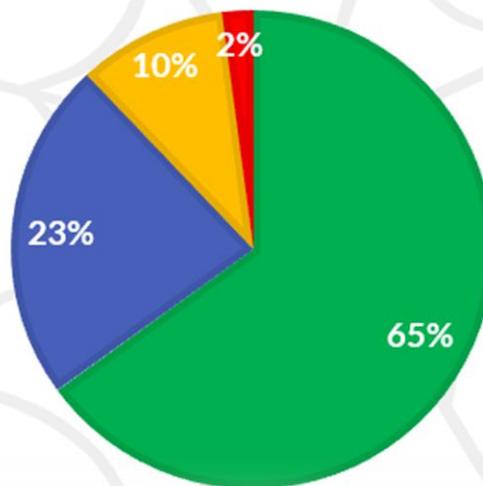
rientri nel campo dei requisiti che un Mobility Manager deve avere per esercitare al meglio il ruolo.

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

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

## Conclusioni: perché uno SPIDERMANAGER?

■ Completamente d'accordo ■ Abbastanza d'accordo  
■ Poco d'accordo ■ Per niente d'accordo



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

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

Questo professionista dovrà allora essere altamente **competente nel creare legami e connessioni** tra i diversi aspetti del sistema della mobilità sostenibile. Tirando le file e cercando di trarre qualche prima conclusione dalla lettura dei risultati, cerchiamo in conclusione di individuare in

alcuni aspetti cosa significhi essere un "esperto di connessioni" come manager della mobilità sostenibile.

1. **Stakeholder Engagement:** Il Mobility Manager lavora con una vasta gamma di stakeholder, tra cui organizzazioni, autorità locali, comunità, aziende private e fornitori di servizi di trasporto.
2. **Integrazione di soluzioni:** Il Mobility Manager integra diverse soluzioni e tecnologie, come il trasporto pubblico, le biciclette condivise, le auto elettriche e le infrastrutture per la ricarica, per creare un sistema di mobilità complessivo. Questa integrazione richiede una profonda comprensione delle connessioni tra queste componenti.

3. **Pianificazione del territorio:** L'esperto di connessioni considera il contesto territoriale e le connessioni tra le diverse zone urbane o regionali. Questo può implicare la pianificazione di percorsi, la creazione di corridoi di trasporto sostenibile e la promozione di un uso intelligente del territorio.
4. **Accessibilità universale:** Il Mobility Manager lavora per garantire che le soluzioni di mobilità siano accessibili a tutti, compresi bambini, anziani, persone con disabilità e altre figure svantaggiate. Questo richiede una comprensione delle connessioni tra mobilità e inclusione sociale.
5. **Risorse e Finanziamenti:** L'esperto di connessioni sa come identificare risorse finanziarie e connettersi con fonti di finanziamento, sia pubbliche che private, per sostenere progetti e iniziative di mobilità sostenibile.
6. **Ricerca e Innovazione:** Il Mobility Manager rimane aggiornato sulle ultime tendenze, ricerche e innovazioni nel campo della mobilità sostenibile e sa come applicare queste conoscenze in modo concreto.
7. **Comunicazione e Sensibilizzazione:** Il Mobility Manager sa come comunicare efficacemente i benefici della mobilità sostenibile e creare connessioni con il pubblico, incoraggiando l'adozione di comportamenti sostenibili.

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

Serve allora una **formazione multidisciplinare** per poter assumere questa nuova responsabilità, oppure per cogliere questa opportunità per riqualificarsi e proporsi come consulente di aziende, enti ed amministrazioni.

Una formazione che includa tutte le **dinamiche della mobilità**, dal **quadro normativo** all'impatto delle **tecnologie**, dalla **CSR** al rapporto tra mobilità e **welfare**, dalla **comunicazione** strategica alla **rigenerazioni dei territori** fino agli impatti su **salute e sanità**.

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

