



L'urgenza di una mobilità sostenibile



Di Gabriele Grea

All'incrocio tra nuove regole, obiettivi di decarbonizzazione e strumenti tecnologici innovativi, si pone il ruolo del Mobility Manager, sempre più articolato e strategico per le aziende, ma con effetti evidenti sulla società e sull'intero ecosistema della mobilità.

La gestione della mobilità dei dipendenti, definita mobility management, ha assunto negli ultimi anni un ruolo di crescente rilevanza sia per l'aumento di regolamentazioni in materia, sia per l'esigenza di molte aziende, e dei loro dipendenti, di sviluppare soluzioni e pratiche più sostenibili e convenienti in materia di mobilità.

Il Decreto Rilancio (convertito in legge il 17 luglio 2020) e la sua recente norma attuativa (Decreto n. 124 del 26 maggio 2021) rappresentano un nuovo punto di partenza per l'introduzione della figura del mobility manager, riducendo da 300 a 100 unità la soglia minima di addetti oltre la quale le imprese e le pubbliche amministrazioni dovranno dotarsi di tale competenza, ampliandone in modo rilevante lo spettro di azione.

È importante approfondire il tema dell'attualità del ruolo, degli obiettivi e delle attività chiave che devono essere svolte dal mobility manager, nonché delle sinergie con figure e funzioni degli ecosistemi aziendali e territoriali. La normativa identifica il mobility manager come il soggetto nominato dall'azienda "specializzato nel governo della domanda alla mobilità sostenibile nell'ambito degli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente". La sua funzione è strettamente legata alla redazione annuale e adozione di un piano spostamenti casa-lavoro (PSCL) dei dipendenti che, attraverso l'organizzazione e la gestione della domanda di mobilità, contribuisca alla riduzione strutturale e permanente dell'impatto ambientale derivante dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane.

Il ruolo e le funzioni del mobility manager

Quali sono le funzioni chiave che il mobility manager deve svolgere per migliorare la relazione tra mobilità aziendale e territorio, ambiente, e benessere dei dipendenti? Partiamo proprio dal PSCL: la sua struttura è composta da una prima fase di analisi in cui si identificano sia i fattori strutturali sia quelli relativi alla domanda, e da una seconda fase progettuale e di implementazione.

La **fase di analisi** è finalizzata a creare una solida base conoscitiva sulla quale impostare le azioni che siano in grado di generare un miglioramento nello schema di mobilità dei soggetti interessati. Un aspetto particolarmente rilevante del processo è costituito dall'analisi della propensione al cambiamento comportamentale, che può avvenire solo attraverso un coinvolgimento attivo e propositivo delle persone. La partecipazione può essere favorita dall'utilizzo di tecniche di *stakeholder engagement* (ad esempio attraverso la promozione di focus group tematici dedicati alle diverse modalità di spostamento e alle relative problematiche), con l'aiuto di tecnologie che da un lato coinvolgano il dipendente nella creazione della base di conoscenza (per esempio, attraverso applicazioni digitali in grado di mappare le abitudini di mobilità, valutarne la razionalità, la convenienza e l'efficienza e eventualmente suggerire soluzioni alternative). Ma anche attraverso iniziative di *gamification* volte a stimolare i comportamenti più virtuosi. Su questo tema in particolare, le realtà più innovative nel campo del supporto

È importante approfondire il tema dell'attualità del ruolo, degli obiettivi e delle attività chiave che devono essere svolte dal mobility manager, nonché delle sinergie con figure e funzioni degli ecosistemi aziendali e territoriali.

Un aspetto particolarmente rilevante è costituito dall'analisi della propensione al cambiamento comportamentale, che può avvenire solo attraverso un coinvolgimento attivo e propositivo delle persone.

alle attività di mobility management e alla redazione dei piani di spostamento casa-lavoro offrono oggi piattaforme dedicate e strumenti per l'analisi.

La **fase progettuale** del piano (e delle attività del mobility manager) riguarda la definizione e l'implementazione di misure volte a conseguire gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda come, per esempio, il miglioramento dell'accessibilità aziendale, la riduzione del ricorso alla mobilità privata da parte dei dipendenti con conseguente riduzione della congestione stradale, e l'attenuazione degli impatti ambientali sia locali sia su scala globale (sul clima). Per contribuire al raggiungimento di tali obiettivi, è fondamentale disegnare una strategia d'insieme che si traduca in un sistema coordinato e organico di misure realizzabili e i cui impatti possano essere misurati nel tempo.

L'approccio strategico al mobility management

Strategia e obiettivi devono tenere conto del potenziale d'impatto delle misure sulle tre categorie di soggetti coinvolti nel processo, ovvero **dipendenti, azienda e società** nel suo complesso, componendo i potenziali conflitti tra comportamenti privati e libertà di mobilità da una parte e il bisogno di schemi di mobilità maggiormente sostenibili e rispettosi dell'ambiente.

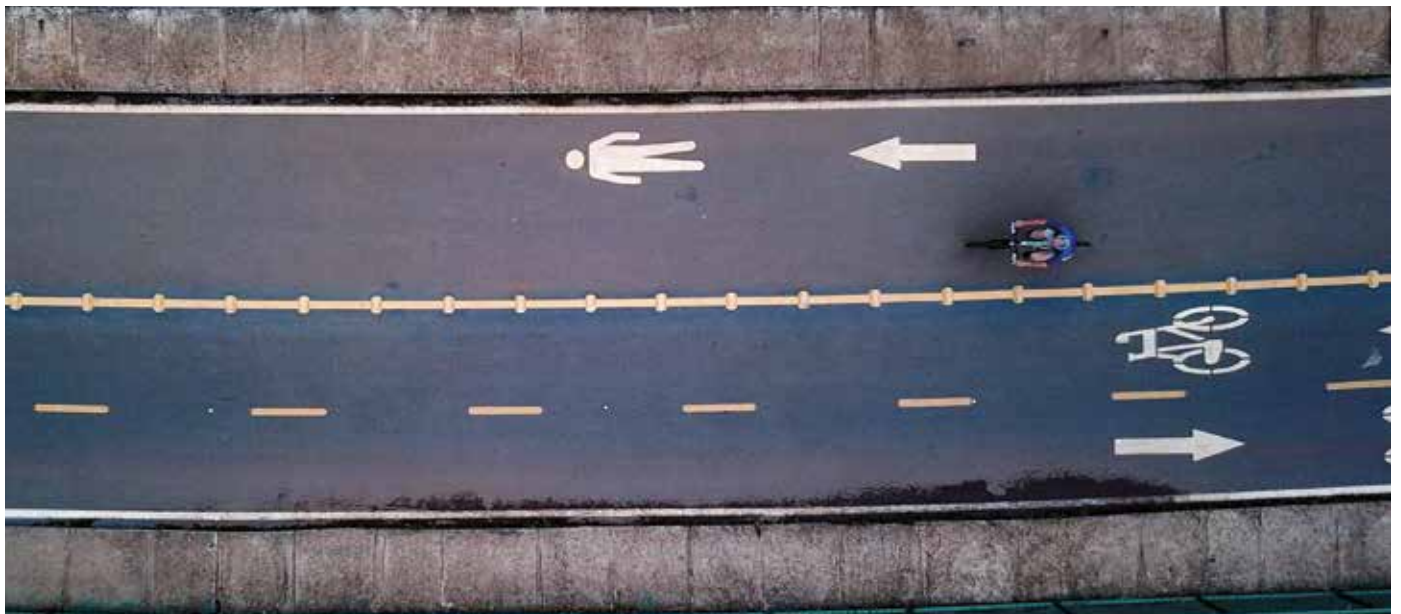
L'approccio strategico alla base dell'attività del mobility manager, seppure composito e caratterizzato da una molteplicità di obiettivi specifici e opportunità di azione a seconda del contesto in cui opera, può essere riassunto e descritto attraverso la formula

avoid-shift-improve (ASI), declinata come segue:

- **Evitare o ridurre la domanda di trasporto** attraverso azioni organizzative e utilizzo di prassi e tecnologie (per esempio, smart working, telelavoro, ecc.) 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 sono poi espressi in passeggeri/km evitati.
- **Orientare le scelte degli individui** verso modalità di trasporto che generano minori esternalità negative; da un lato le azioni sviluppate possono focalizzarsi sull'aumento del *load factor* (la capacità di carico) 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, sia pedonale sia ciclistica; il risultato conseguito da questo tipo di azioni è dato dalla diminuzione del numero di veicoli/km.
- **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.

Le strategie devono, quindi, tenere conto contemporaneamente degli impatti generati sui dipendenti, sulle aziende e sulla società, massimizzando i benefici attivabili.

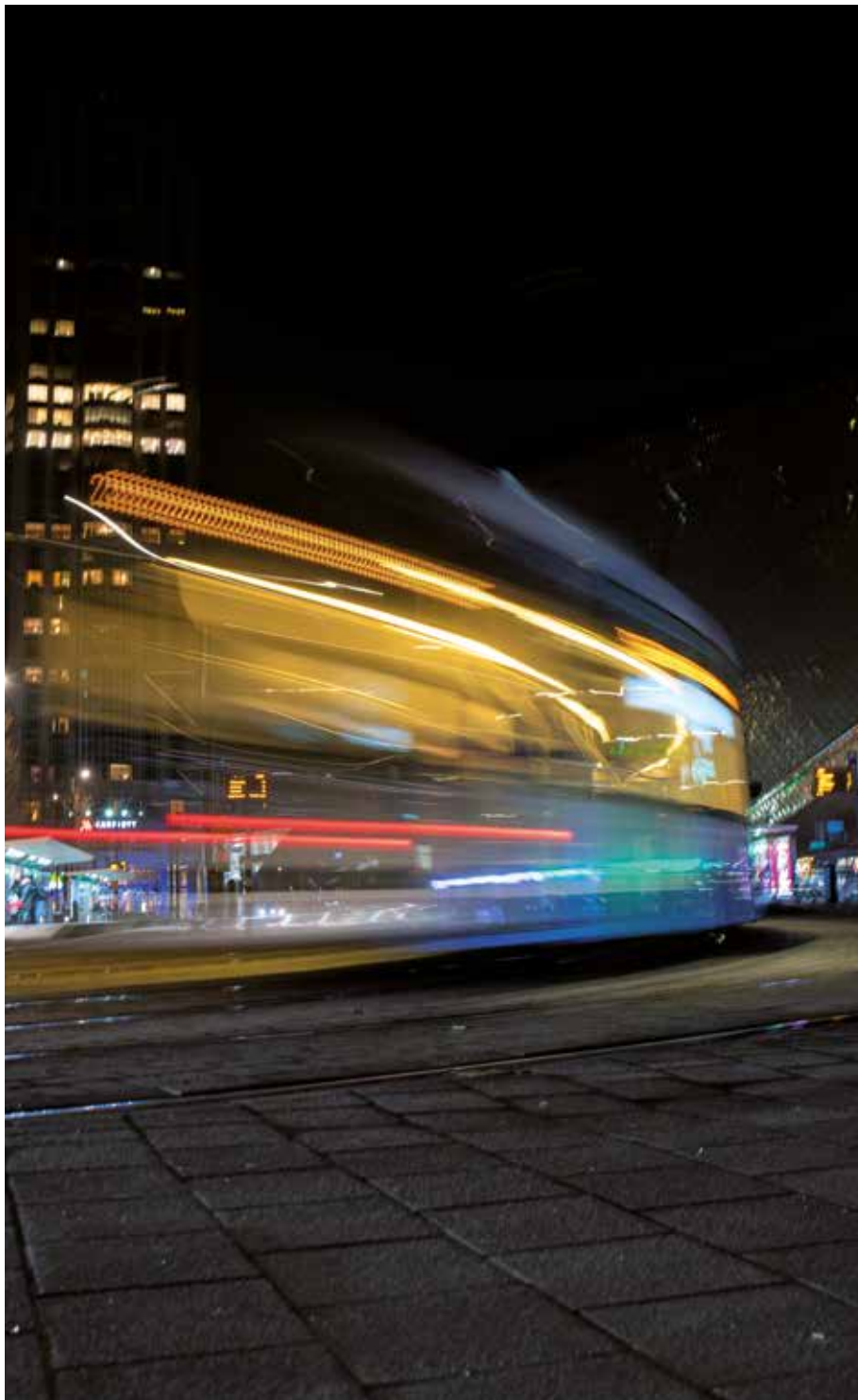
Per quanto riguarda i **dipendenti**, i



vantaggi generati dall'implementazione di un piano di mobilità aziendale sono diversi e vanno da quelli connessi direttamente all'azione di viaggio, come ad esempio la diminuzione dei tempi e dei costi di trasporto e dell'incidentalità o una migliore regolarità degli spostamenti, a quelli derivati di carattere personale, come una diminuzione dello stress e maggiori benefici per la salute, opportunità di socializzazione e possibilità di incentivi e benefici economici derivanti da comportamenti virtuosi. **L'azienda** potrà beneficiare innanzitutto di una migliore accessibilità e, come conseguenza diretta, di una maggiore puntualità dei dipendenti grazie alla maggiore affidabilità e sicurezza degli

spostamenti casa-lavoro. Da non sottovalutare, inoltre, il miglioramento dell'immagine aziendale e l'inserimento del mobility management all'interno delle pratiche di *corporate social responsibility* (CSR) e delle iniziative nei bilanci sociali ambientali, a cui si aggiunge oltre agli obblighi di legge il fatto che la compliance con la normativa di riferimento è un requisito obbligatorio per ottenere la certificazione UNI EN ISO 14001. Infine, sono rilevanti i benefici che le azioni di mobility management delle aziende presenti sul territorio generano per la **collettività**. Innanzitutto, gli effetti sul traffico in termini di minore congestione del traffico e tempi di

trasporto, insieme alla diminuzione dell'incidentalità. E poi la diminuzione delle esternalità ambientali, in termini di migliore qualità dell'aria e minori emissioni di gas climalteranti che, insieme a una maggiore efficienza energetica, influenzano positivamente la qualità della vita dei cittadini e la competitività del territorio. Da questo quadro di insieme emerge l'importanza di una strategia coordinata nell'analisi, lo sviluppo e l'implementazione di misure di mobilità sostenibile e il monitoraggio dei loro effetti nel tempo. È altrettanto importante dare continuità e ciclicità a questo approccio, in una logica di continuo miglioramento ed efficacia.



L'ecosistema del mobility management

Il mobility manager si muove in un ecosistema fatto principalmente di relazioni interne all'azienda, che includono:

- il **management** aziendale con il quale vengono condivisi strategie e obiettivi, e i **dipendenti** quali collaboratori nel processo di definizione delle azioni e beneficiari finali;
- altre funzioni aziendali come la **comunicazione** e i **sistemi informativi**, per definire insieme i messaggi chiave a supporto della conoscenza dei fenomeni;
- l'**energy** e/o il **fleet manager**, con i quali effettuare analisi e sviluppare misure congiunte.

L'ecosistema è completato dalla trama di relazioni esterne di carattere istituzionale (con la rete dei mobility manager aziendali e con la figura di coordinamento del mobility manager d'area) e soprattutto di carattere commerciale, con una pluralità di fornitori di servizi e soluzioni fondamentali per l'implementazione di misure efficaci e innovative.

Oggi, anche grazie allo **sviluppo tecnologico**, le misure indirizzate 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

Il ruolo presente e futuro del mobility manager non può non richiamare il tema fondamentale della decarbonizzazione e della cooperazione con gli energy e fleet manager aziendali, per esplorare sinergie ed elaborare soluzioni condivise.

maggiormente efficaci come alternativa alla mobilità privata.

Pensiamo alle **piattaforme di carpooling** oggi, ancora 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 aggiornata e flessibile dei servizi navetta utilizzati per connettere le unità produttive più periferiche alle reti di mobilità esistenti.

Infine, un ulteriore elemento di profonda innovazione per le strategie future è rappresentato dalla collaborazione con le nascenti piattaforme di **Mobility as a Service**, soggetti integratori di servizi di mobilità in grado di contribuire a elaborare soluzioni dedicate alla mobilità dei dipendenti e delle loro famiglie per soddisfare il fabbisogno di mobilità nel suo complesso (e non solo per gli spostamenti casa-lavoro).

Obiettivo decarbonizzazione

Per concludere, la riflessione sul ruolo presente e futuro del mobility manager e della mobilità sostenibile non può non richiamare il tema fondamentale della **decarbonizzazione** e della cooperazione con gli energy e fleet 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 in ottica *vehicle to grid*, l'utilizzo delle batterie in seconda vita per operazioni stazionarie e accumulo di energie rinnovabili, ecc.) costituiscono un fertile terreno di collaborazione. Oggi il processo di decarbonizzazione della mobilità, e non solo, richiede un approccio multisettoriale, all'interno del quale la componente *"improve"* della strategia del mobility management diventa l'anello di congiunzione tra le politiche di rinnovo delle flotte, 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 già citati 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 e da quelli di decarbonizzazione ed efficienza delle flotte, fornendo un contributo strategico alle dinamiche di sostenibilità e competitività delle aziende.

Gabriele Grea,
GREEN Università Bocconi