



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

DIPARTIMENTO DI DIRITTO PRIVATO E CRITICA DEL LAVORO

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL MOBILITY MANAGEMENT E LA GESTIONE DELLA MOBILITA'
AZIENDALE"**

RELATRICE:

CH.MA PROF.SSA BARARA DE MOZZI

LAUREANDA: RAMPON GIORGIA

MATRICOLA N. 1216366

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	5
La mobilità sostenibile e il problema del traffico.....	5
1.1) Le conseguenze negative dell'urbanizzazione	5
1.2) Inquinamento e costi sociali	8
1.3) La necessità di una mobilità sostenibile	10
CAPITOLO 2	11
Il mobility management.....	11
2.1) Che cos'è il mobility management – il ruolo del mobility manager	11
2.2) Le origini del mobility management	15
2.3) Il quadro normativo in Italia.....	19
CAPITOLO 3	21
Il piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL).....	21
3.1) I fini e l'adozione del PSCL	22
3.2) La struttura del PSCL	23
3.2.1) La parte informativa e di Analisi del PSCL	24
3.2.2) La parte progettuale del PSCL	24
3.3) I benefici conseguibili con l'attuazione del PSCL	25
CAPITOLO 4	26
Covid 19 e mobilità sostenibile	26
4.1) Mobility management e Covid 19	26
CAPITOLO 5	30
Mobility management: prospettive future	30
5.1) Le prospettive future del Mobility Manager	31
CONCLUSIONI.....	33
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	35

INTRODUZIONE

La mobilità delle persone e delle merci, cioè la modalità con cui si scambiano persone e merci su scala globale, è diventata ormai un aspetto centrale dell'economia e della nostra vita quotidiana.

Le città, in particolare, sono diventate il centro delle attività economiche e sociali della popolazione, che, col tempo, ha iniziato quindi a trasferirvisi.

La logica conseguenza è stata l'incremento della mobilità in tali luoghi, che ha portato a sua volta ad una crescente attenzione sul tema della sostenibilità dei trasporti, sia a livello nazionale che sovranazionale, costringendo le politiche pubbliche a farsi carico del problema per rispondere in modo adeguato alla crescente domanda di mobilità.

Non sempre, tuttavia, l'evolversi della civiltà procede di pari passo con il rispetto del pianeta, e le conseguenze che la crescente urbanizzazione, cioè la nascita di nuovi centri urbani e lo sviluppo di quelli già esistenti, ha portato (e ancora oggi porta), lo dimostrano in modo inequivocabile. La diffusione di infrastrutture (come ponti, autostrade, edifici e fabbriche), infatti, ha condotto al raggiungimento di un elevato livello di inquinamento.

La necessità, quindi, di promuovere un modello di mobilità sostenibile è diventata fondamentale non solo dal punto di vista sociale, ma anche dal punto di vista ecologico.

In questo contesto, diventa essenziale nella gestione di tutte le politiche riguardanti la mobilità sostenibile, il Mobility Management – l'insieme delle iniziative che ciascun Ente, sia pubblico che privato, pone in essere per gestire la mobilità dei propri lavoratori – e, di conseguenza, il ruolo del Mobility Manager, la cui attività è volta a promuovere forme di mobilità sostenibili, da un triplice punto di vista: ambientale, economico e sociale.

In seguito alla diffusione della pandemia Covid-19 il tema della mobilità sostenibile è diventato ancora più sentito: gli spostamenti tra la casa e il luogo di lavoro sono stati infatti profondamente stravolti dall'emergenza sanitaria. In particolare, si è sentita la necessità di diminuire il più possibile gli spostamenti delle persone, riducendoli al minimo necessario.

Proprio per questo motivo, è stata evidenziata l'esigenza di rendere obbligatoria all'interno delle aziende la figura del Mobility Manager e di redigere il Piano degli Spostamenti Casa-lavoro (PSCL), introdotto con il Decreto Interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021.

Il presente lavoro è pertanto articolato come segue.

Il primo capitolo si sofferma sulle cause che hanno portato alla necessità di una sempre più diffusa mobilità sostenibile, soffermandosi sui problemi derivanti dall'urbanizzazione.

Il secondo capitolo entra più nel dettaglio sulle strategie e sugli strumenti di mobilità sostenibile e delinea la figura del Mobility Manager, analizzandone l'origine, e soffermandosi su un'analisi giuridica della figura.

Il terzo capitolo introduce il piano degli spostamenti casa-lavoro, reso obbligatorio nel 2021, concentrandosi sulla sua struttura e sui benefici che può portare all'interno delle aziende e alla società nel suo complesso.

La pandemia Covid-19 ha pesantemente influito sul tema della mobilità sociale, spingendo la politica e l'opinione pubblica a trattare con maggior riguardo il tema dei trasporti. Il quarto capitolo mira proprio ad individuare e spiegare in dettaglio le cause di tale condizionamento.

Infine, si è cercato di delineare un quadro più ampio dei compiti del Mobility Manager, analizzandone anche il possibile ruolo e coinvolgimento all'interno delle aziende non solo nel breve periodo, ma anche nel lungo.

CAPITOLO 1

La mobilità sostenibile e il problema del traffico

“The fate of the Earth’s climate and the vulnerability of human society to climate change are intrinsically linked to the way the cities develop over the coming decades and century”

Corfee-Morlot et al., (2009)

1.1) Le conseguenze negative dell'urbanizzazione

L'urbanizzazione è un complesso processo socio-economico che trasforma l'ambiente, convertendo gli insediamenti precedentemente rurali in insediamenti urbani, e spostando anche la distribuzione spaziale di una popolazione¹.

La sua principale conseguenza è quindi un aumento del numero dei residenti urbani rispetto a quelli delle zone rurali.

Secondo il World Urbanization Prospects (2019), la popolazione si è urbanizzata molto rapidamente, con una percentuale urbana in aumento dal 30% nel 1950 al 55% nel 2018. Come risultato, nel 2007 la popolazione mondiale è diventata per la prima volta più urbana che rurale e si prevede che la crescita della popolazione urbana continuerà in modo tale che essa raggiungerà i 5 miliardi nel 2028 e i 6 miliardi nel 2041. Nel 2030 il 60% degli 8 miliardi

¹ World Urbanization Prospects, 2019. *The 2018 Revision*: [World Urbanization Prospects - Population Division - United Nations](#)

di abitanti del pianeta vivranno quindi nelle città e ciò è ancor più vero in Europa, dove la popolazione urbana sfiora il 70% di quella complessiva.

Per quanto riguarda la popolazione rurale, invece, essa ha raggiunto i 3 miliardi nel 1989 e si prevede che comincerà a diminuire dopo il 2021.

Se assumiamo queste proiezioni come corrette, allora avremo che tutta la crescita della popolazione mondiale prevista nel periodo 2018-2050 è incentrata nelle aree urbane.

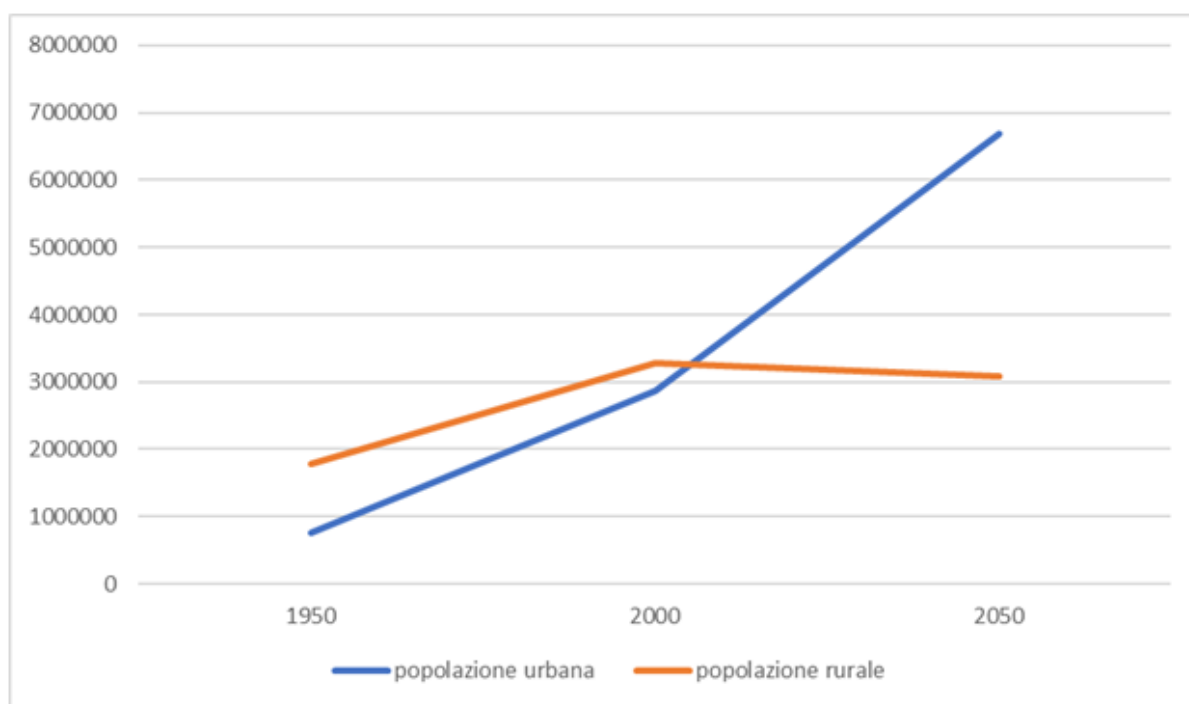


Figura 1: STORICO POPOLAZIONE URBANA E RURALE NEL MONDO. FONTE: ELABORAZIONE PERSONALE DI DATI PROVENIENTI DA: UNITED NATIONS, WORLD URBANIZATION PROSPECTS (2019), [HTTPS://POPULATION.UN.ORG/WUP/](https://population.un.org/wup/)

Con il tempo, le città si sono sviluppate come punto d'incontro per i flussi dei trasporti, del commercio e dell'informazione, e sono diventate i luoghi dove i servizi pubblici e privati sono disponibili. Di fatto, possono essere facilmente individuate come i centri propulsori dell'attività economica.

Tuttavia, sebbene l'urbanizzazione sia un elemento di primaria importanza per la crescita e lo sviluppo dei paesi moderni (le città contribuiscono a circa il 60% del PIL globale), essa non porta solamente conseguenze positive: si stima infatti che le città rappresentino circa il 70% delle emissioni globali di carbonio e oltre il 60% dell'uso delle risorse.

L'espansione urbana, se non ben pianificata e controllata, può portare all'inquinamento e al degrado ambientale, generando modelli di produzione e consumo poco sostenibili nel lungo periodo.

Soprattutto, essa minaccia di distruggere gli habitat in alcuni punti critici della biodiversità, aumentando il rischio di disastri ambientali, contribuisce alla deforestazione, alle emissioni di carbonio e al cambiamento dell'uso del suolo².

In ogni caso, il primo e il più diretto effetto negativo dello sviluppo urbano è l'inquinamento di aria ed acqua, provocato in larga parte dai gas di scarico delle automobili, ma anche dalle emissioni delle filiere produttive.

Questo problema è molto sentito, tanto che nel settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile³, costituita da 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Tra questi, l'obiettivo 11.6 mira proprio a ridurre l'impatto ambientale negativo delle città, in particolare riguardo alla qualità dell'aria⁴.



Figura 2: OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE, AGENDA 2030. FONTE: [HTTPS://WWW.AGENZIACOESIONE.GOV.IT/COMUNICAZIONE/AGENDA-2030-PER-LO-SVILUPPO-SOSTENIBILE/](https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/)

² Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente, 2021. *Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici: Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici. Edizione 2021 | SNPA - Sistema nazionale protezione ambiente (snpambiente.it)*

³ ONU, 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>*

⁴ ANDREONI V., MIOLA A., 2016. *Competitiveness and Sustainable Development Goals: <https://www.researchgate.net/publication/312211460> Competitiveness and Sustainable Development Goals*

1.2) Inquinamento e costi sociali

L'automobile come sistema di mobilità ha avuto una diffusione capillare e generalizzata. Essa ha cominciato a pervadere l'organizzazione della vita sociale fin dai primi decenni del XX secolo, portando numerosi cambiamenti nel panorama della nostra civiltà, sia dal punto di vista economico, che sociale.

Oggi ci troviamo ad affrontare un nuovo scenario: la diffusione capillare della mobilità di persone e di merci a livello mondiale favorita dal progresso tecnologico, da un aumento delle libertà degli individui e dall'affermazione del libero mercato⁵.

A tal proposito, in una comunicazione al Parlamento del 17 dicembre 2013⁶, la Commissione Europea ha sottolineato come molte città europee soffrono di una cronica congestione del traffico e che la mobilità urbana si basa tuttora in grandissima parte proprio sull'uso di automobili private.

Gli impatti sull'ambiente e sulla società che ne conseguono sono rilevanti.

Si è stimato che fra i principali fattori che contribuiscono all'inquinamento atmosferico vi è l'inquinamento provocato dalle emissioni di anidride carbonica delle autovetture e, nella stessa comunicazione al parlamento del 17 dicembre 2013 precedentemente citata, la Commissione Europea ha ribadito che sono proprio le aree urbane ad essere responsabili di una quota elevata (circa il 23%) di tutte le emissioni di CO2 prodotte dal settore dei trasporti.

L'inquinamento (quello atmosferico in particolare) non provoca soltanto danni ambientali (come l'effetto serra, le piogge acide, il buco dell'ozono, etc.): i suoi effetti negativi pesano anche sulla salute umana.

Non va poi trascurato l'impatto sulla salute provocato dall'inquinamento acustico, e nemmeno le morti e i danni provocati dagli incidenti stradali. Secondo il rapporto dell'Oms sulla sicurezza stradale ogni anno, infatti, gli incidenti stradali uccidono circa 1,3 milioni di persone.⁷

⁵ Crea N., 2010. *L'innovazione dell'automobile*: https://www.treccani.it/enciclopedia/l-innovazione-dell-automobile_%28XXI-Secolo%29/

⁶ Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Insieme verso una mobilità urbana competitiva ed efficace sul piano delle risorse: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:82155e82-67ca-11e3-a7e4-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_3&format=PDF

⁷ Oms, 2009. La sicurezza stradale nel mondo: <https://www.epicentro.iss.it/stradale/RapportoOms2009>

Come si nota, i costi sociali derivanti dall'inquinamento sono molteplici. Comprendono: ricoveri ospedalieri, perdita di benessere, impatti indiretti sulla salute e, quindi, una generale riduzione dell'aspettativa di vita.⁸

Secondo lo studio “Costi sanitari dell'inquinamento atmosferico nelle città europee, connesso con sistema dei trasporti”, diffuso il 21 ottobre 2020 dalla società di consulenza CE Delf, il costo medio sociale dell'inquinamento in Europa equivale a circa il 3,9% del PIL. Per quanto riguarda l'Italia, Legambiente collabora al progetto. Tale stima nel nostro paese si aggira attorno ad una percentuale del 5%.⁹

Alcuni autori, tra l'altro, sostengono che esiste una stretta connessione tra mobilità ed esclusione sociale, e alcuni di essi hanno dimostrato che essere socialmente inclusi è più difficile per gli anziani, i giovani, le persone con disabilità, le persone con reddito basso, le donne ed i migranti.

Per i migranti, in particolare, un accesso quanto più libero possibile a tutti i servizi di mobilità favorirebbe di molto il loro adattamento. Per essi, muoversi liberamente è un mezzo efficace per accedere ai beni e ai servizi offerti dalla comunità che li ospita, in modo da accrescere le loro opportunità di partecipazione al nuovo ambiente sociale; invece, spesso essi trovano difficoltà a muoversi in diversi paesi, anche, forse, a causa di società troppo dipendenti dall'automobile.

In ogni caso, questo problema non riguarda solo i migranti: tutta la popolazione collega la possibilità di muoversi in sicurezza, senza alcun ostacolo e con dei sistemi efficienti ad una sensazione di benessere generale.

Proprio per questo alcune politiche europee hanno emanato una serie di misure con lo scopo rendere il sistema dei trasporti pubblici efficiente, efficace e accessibile. Un esempio, a tal proposito, è la “Sharing Mobility” (mobilità condivisa), un particolare tipo di mobilità a noleggio che si basa sulla condivisione del mezzo di trasporto.

⁸ Lattarulo P., Plechero M., 2005. *Traffico e inquinamento: i danni per la salute dell'uomo e i costi sociali*: [costi sociali def \(legambientepadova.it\)](http://costi-sociali.def.legambientepadova.it)

⁹ De Vires J., De Bruyn S., 2020. Health costs of air pollution in European cities and the linkage with transport: [CE Delft 190272 Health costs of air pollution in European cities and the linkage with transport Def.pdf \(cedelft.eu\)](http://CE-Delft-190272-Health-costs-of-air-pollution-in-European-cities-and-the-linkage-with-transport-Def.pdf)

La Sharing Mobility ha un grande potenziale per quanto riguarda l'inclusione sociale, in quanto può essere una soluzione per le fasce più deboli della popolazione che spesso non possiedono un'auto per muoversi liberamente¹⁰.

1.3) La necessità di una mobilità sostenibile

Sono proprio tutti i dati e le informazioni sopracitate che ci permettono di capire il perché è in atto un'innovazione e implementazione su scala globale della mobilità sostenibile.

Essa è fondamentale da un punto di vista ambientale, perché ci permette di tutelare l'ambiente grazie alla riduzione della carbon footprint; da un punto di vista economico, perché punta a ridurre i costi; e da un punto di vista sociale, perché permette di migliorare la qualità della vita degli individui. Di fatto, riesce a ridurre al minimo le esternalità negative prodotte dal transito delle merci e delle persone.

È chiaro che la mobilità sostenibile rappresenta oggi uno dei migliori strumenti per bilanciare le esigenze di movimento e di scambio di merci e di persone con quelle di difesa e protezione dell'ambiente, in una prospettiva orientata al futuro, che tenta di tutelare anche le generazioni successive¹¹.

Non esiste una vera e propria definizione di mobilità sostenibile, anche se una di quelle più conosciute e in linea con quanto appena descritto, è forse quella offerta dal World Business Council for Sustainable Development (membro del Mobility Project 2030¹²), che descrive la mobilità sostenibile come quella mobilità che soddisfa i bisogni della società di muoversi liberamente, accedere, comunicare, commerciare e stabilire relazioni; senza sacrificare altri requisiti umani o ecologici essenziali, oggi o nel futuro¹³.

¹⁰ Inguglia C., Di Marco M., 2020. *Mobilità urbana ed inclusione sociale dei migranti: il ruolo della sharing mobility una ricerca qualitativa*:

https://www.researchgate.net/publication/342164679_MOBILITA_URBANA_ED_INCLUSIONE_SOCIALE_DEI_MIGRANTI_IL_RUOLO DELLA SHARING MOBILITY Una ricerca Qualitativa

¹¹ Marfoli L., 2013. *Mobilità sostenibile e trasporto intermodale*: [1_Marfoli_DirNav_16042013.pdf \(unipa.it\)](#)

¹² Il Mobility project 2030 è il rapporto finale del progetto Mobilità sostenibile del WBCSD. Tale rapporto identifica 7 obiettivi di mobilità sostenibile e stabilisce una serie di indicatori per aiutare a misurare l'efficacia delle varie opzioni.

¹³ World Business Council for Sustainable Development, 2004. *Mobility 2030 Report*:

<https://www.wbcd.org/Programs/Cities-and-Mobility/Sustainable-Cities/City-Business-Collaboration/SiMPLify/Resources/Mobility-2030-Meeting-the-challenges-to-sustainability-Executive-Summary-2004>

Proprio per questo motivo negli ultimi anni, sia a livello europeo che statale, sono stati introdotti numerosi provvedimenti volti ad incentivarla.

In particolare, in Italia, gli interventi hanno riguardato, per esempio, l'introduzione di ecoincentivi per acquistare veicoli aventi un basso impatto ambientale e per rottamare le autovetture più inquinanti e più dannose per la salute umana. Inoltre, sono anche stati stanziati diversi fondi per implementare i progetti di mobilità sostenibile a livello locale.

Il Decreto Ministeriale del 27 marzo 1998, che è uno degli strumenti normativi più efficaci a favore della mobilità sostenibile per quanto riguarda l'Italia, oltre a rendere obbligatoria per le regioni la tutela della qualità dell'aria, ha introdotto e incentivato il ricorso al car sharing e al taxi collettivo e ha evidenziato la necessità di introdurre la figura del mobility manager, le cui azioni sono state successivamente finanziate attraverso il Decreto ministeriale del 21 dicembre 2000: il c.d. Decreto Silvestrini¹⁴.

Negli ultimi anni, a causa della pandemia Covid-19, sono stati poi emanati altri due decreti che riguardano proprio il mobility management e la mobilità sostenibile: il Decreto-legge n. 34¹⁵ e il Decreto Interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021. Di tali decreti verrà data ampia trattazione nel capitolo 2 del presente lavoro.

CAPITOLO 2

Il mobility management

“La sostenibilità [...] richiede nuove e più ardite immaginazioni, capaci di assumere il limite [...] come ricchezza comune, capaci di innalzarsi da questo orizzonte verso nuove possibilità”.

C. Mustacchi (2013)

2.1) Che cos'è il mobility management – il ruolo del mobility manager

Il Mobility Management è uno degli approcci più utilizzati per gestire e organizzare la domanda di mobilità. Le strategie da esso sviluppate e attuate sono diverse, ma sono tutte

¹⁴ Di Marcello R., 2021. *Mobility Management e mobilità ciclistica*. (s.l.): Homeless Book.

¹⁵ Il Decreto Legge n. 34 (Decreto Rilancio) è stato poi convertito con Legge n. 77 del 17 Luglio 2020, recante “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”.

volte ad assicurare la mobilità delle persone e il trasporto delle merci in modo efficiente ed efficace. Gli scopi che tale approccio prende in considerazione sono di tre tipi:

- economici;
- sociali;
- ambientali.

Il Mobility Manager studia quindi il comportamento di coloro che domandano il trasporto (i c.d. consumatori), in modo da poter poi implementare nelle aziende la strategia preferibile per migliorare la mobilità dei lavoratori.

Secondo Bertuccio, Cafarelli, Iacovini e Parmagnani (2003) gli obiettivi principali del mobility manager sono dunque: “ridurre l’uso delle auto private, aumentare l’uso del trasporto collettivo e dei modi sostenibili, ridurre i livelli d’inquinamento atmosferico, introdurre servizi innovativi per la mobilità ed individuare nuove nicchie di mercato per esercenti pubblici e privati”.¹⁶

Come accennato, dunque, il Mobility Manager aziendale è una figura originariamente individuata dal Decreto Ronchi (Decreto Ministeriale del 27 marzo 1998) e rafforzata dal recente Decreto Interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021, sottoscritto dal Ministro della Transizione Ecologica e dal Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili.

Secondo quest’ultimo decreto si hanno due definizioni di mobility manager (art.2, comma 1):

- Il mobility manager aziendale
- Il mobility manager d'area

Il Mobility Manager aziendale è una “figura specializzata [...] nel governo della domanda di mobilità e nella promozione della mobilità sostenibile nell'ambito degli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente”; mentre il Mobility Manager d’area è una “figura specializzata nel 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”

Come stabilito dal Decreto Legge n. 34 del 19 maggio 2020 (il c.d. “Decreto Rilancio”), convertito con Legge n. 77 del 17 luglio 2020, l’istituzione del mobility manager aziendale è

¹⁶ Bertuccio L, Cafarelli E, Iacovini C, Parmagnani F., 2003. *Il mobility management in Italia*: <https://www.euromobility.org/wp-content/uploads/2019/03/%E2%80%9CII%20Mobility%20Management%20in%20Italia%E2%80%9D%20%E2%80%93%202003.pdf>

obbligatoria per tutte le imprese e le pubbliche amministrazioni (PA) che hanno un numero di dipendenti maggiore di 100, e che sono ubicate in un capoluogo di Regione o di Provincia, in una Città metropolitana, oppure in un Comune avente una popolazione che supera i 50.000 abitanti; mentre l'istituzione del mobility manager d'area non sembra essere obbligatoria.

Prendendo in considerazione quest'ultimo decreto, potremmo in realtà individuare anche un'altra tipologia di Mobility Manager: il Mobility Manager scolastico, che invece non è obbligatorio, ma solo previsto per tutte le istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado. Il compito principale di tale figura è quello di organizzare e coordinare gli spostamenti casa-scuola-casa di tutto il personale scolastico (docenti, collaboratori e insegnanti per l'integrazione, dirigenti, ispettori...etc.) e degli alunni di tutte le classi.

Di fondamentale importanza quando si parla di Mobility Management, è, poi, anche il PSCL (piano degli spostamenti casa-lavoro), che è definito dall'art. 2 del Decreto Interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021 come uno "strumento di pianificazione degli spostamenti sistematici casa-lavoro del personale dipendente di una singola unità locale lavorativa" e che verrà preso in esame approfonditamente nel capitolo 3 del presente lavoro.

Il Decreto del 12 maggio non si limita, comunque, a distinguere le due tipologie di Mobility Manager, ma elenca anche, all'art. 6, le diverse funzioni che devono essere loro attribuite.

Per quanto riguarda il Mobility Manager aziendale, ad esso vengono attribuite le seguenti funzioni:

- organizzare e realizzare interventi riguardanti la gestione della domanda di mobilità da parte dei dipendenti dell'azienda;
- supportare l'azienda per quanto riguarda l'adozione del PSCL e adeguarlo (con il supporto del mobility manager d'area);
- verificare che il PSCL venga attuato all'interno dell'azienda;
- curare i rapporti con gli enti (sia pubblici che privati) coinvolti nella gestione e nell'organizzazione di tutti gli spostamenti dei dipendenti;
- attivare azioni di informazione, divulgazione e sensibilizzazione incentrate sul tema della mobilità sociale sostenibile;
- promuovere azioni di formazione e indirizzo (prendendo in esame anche gli interventi del Mobility Manager d'area in merito);
- supportare il Mobility Manager d'area per quanto riguarda la promozione di interventi di mobilità sul territorio ad esso competente.

Al Mobility Manager d'area sono attribuite invece le seguenti funzioni:

- raccordare i vari Mobility Manager aziendali nel territorio di riferimento;
- supportare il Comune di riferimento per implementare e meglio definire tutte le politiche di mobilità sostenibile;
- acquisire tutti i dati relativi alle varie destinazioni dei dipendenti e degli studenti e i loro orari di ingresso e di uscita dalle aziende o dalle scuole;
- trasferire tali dati agli enti che si occupano di programmare i servizi pubblici di trasporto, sia del comune che della regione.

La legge non prevede un curriculum specifico, né l'iscrizione ad un particolare albo per quanto riguarda la formazione del Mobility Manager, ma egli deve avere competenze specifiche: l'art. 7 del Decreto Interministeriale n. 179 del 2021 sottolinea che tali figure devono essere nominate “tra soggetti in possesso di un'elevata e riconosciuta competenza professionale e/o comprovata esperienza nel settore della mobilità sostenibile, dei trasporti o della tutela dell'ambiente”, e che è compito dei comuni menzionati all'art 5 dello stesso decreto individuare i due Mobility Manager proprio tra il personale in organico avente tali requisiti.

In effetti, la mancanza di una definizione precisa dei requisiti dei due manager della mobilità è forse una delle pecche maggiori del nuovo Decreto.

In merito a questo va segnalato che, in realtà, la Prassi UNI/PdR 35:2018 definisce tali requisiti, ma va anche sottolineato che questa prassi di riferimento non è una norma nazionale, ma soltanto un documento pubblicato da UNI (previsto dal Regolamento UE n.1025/2012), che raccoglie tutte le prescrizioni relative alle prassi condivise all'interno di un soggetto firmatario – che in questo particolare caso è A.I.A.G.A (“Associazione Italiana Acquirenti e Gestori Auto Aziendali”) di un accordo di collaborazione con UNI.

In ogni caso, le principali competenze e i requisiti richiesti per diventare un Mobility Manager sono:

- conoscenza dei temi legati alla mobilità sostenibile, di green policy e di impatto ambientale e sociale;
- conoscenza dei principi generali e delle teorie fondamentali di gestione delle risorse umane;
- nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e, in generale, dei contratti;

- conoscenza del fleet management e del travel management¹⁷;
- analisi dei dati (data analytics);
- precisa e dettagliata conoscenza del territorio dove si opera;
- comunicazione e marketing.

È importante evidenziare che il ruolo del Mobility Manager è in continua evoluzione: egli non si limita più, come invece avveniva in passato, a ridurre l'uso dell'automobile e di tutti i mezzi privati motorizzati e inquinanti, ma si dedica anche e soprattutto alla redazione di veri e propri programmi di mobilità basati sulle esigenze che il personale esprime, ma anche su quelle che non esprime e che emergono da dati di tipo statistico o inferenziale.

Tuttavia, nonostante la sua innegabile utilità, questa figura professionale è rimasta a lungo priva di considerazione nel nostro Paese: il Sole24 Ore ha contato che in Italia, nel 2016, erano presenti solamente 850 Mobility Manager, di cui 750 (l'88%) di tipo aziendale¹⁸.

2.2) Le origini del mobility management

Il concetto di mobilità sostenibile ha attirato un notevole interesse in tutto il mondo, ma soprattutto in Europa, negli ultimi vent'anni.¹⁹ In tale contesto, la gestione della domanda di trasporto (TDM) è stata identificata come una strategia efficace per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità (Jepson 2007; Smith 2008; Poudex 2008; Victoria Transport Policy Institute 2010). In particolare, uno dei principali approcci europei al TDM è proprio quello del Mobility Management.

Il Mobility Management inizia ad affermarsi in Europa (Belgio, Gran Bretagna, Olanda, Svizzera) e negli Stati Uniti all'inizio degli anni '90.

Mentre in America esso trova applicazione nella realizzazione di "commuter plans" (piani degli spostamenti casa-lavoro) e nell'implementazione di un programma denominato Advanced Public Transportation System (Apts), che cerca di ottimizzare le sinergie derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie e nuove forme di trasporto pubblico, in Europa

¹⁷ Il fleet Manager è un professionista che viene assunto per la gestione del parco mezzi aziendali e tutto quello che è in relazione all'attività dei mezzi. Il travel Manager è il responsabile della gestione dei viaggi all'interno di un'azienda.

¹⁸ Artigiani R., 2022. *Mobility Manager: chi è, che cosa fa in azienda, le competenze e perché è diventato obbligatorio*: <https://www.economyup.it/mobilita/mobility-manager-chi-e-che-cosa-fa-in-azienda-le-competenze-e-perche-diventera-obbligatorio/>

¹⁹ Meerschaert V., Neergaard k., Papadimitriou S., Rye T., Schremser R, Vleugels I., 2011. *Quality Management in Mobility Management: A Scheme for Supporting Sustainable Transportation in Cities*: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15568318.2011.587137?casa_token=rI9cqt6gPuQAAAAA%3AqjyELxLoeUiNnrqzAg02np_TaF5oeoRrvx1ofALE6XbPNXy1MOQsOH0dRx6XaHrk6oSbj-17dJ79

troviamo due importanti iniziative di ricerca finanziate dalla Commissione Trasporti della Comunità: i progetti “MOMENTUM” (Mobility management for the urban environment) e “MOSAIC” (Mobility strategy applications in the community)²⁰.

Gli obiettivi di “MOMENTUM”, implementato tra il febbraio 1996 e il gennaio 1999, erano quelli di identificare e definire buone pratiche nella gestione della mobilità, dimostrare e valutare strategie e strumenti di gestione della mobilità e promuovere il concetto di gestione della mobilità in tutta Europa.²¹

Il secondo progetto (“MOSAIC”) avviato il 1° gennaio 1996 e completato il 31 dicembre 1998, aveva tre obiettivi principali: migliorare la comprensione della gestione della mobilità, chiarendo i concetti chiave, i ruoli organizzativi e le esigenze degli utenti; dimostrare questi concetti e valutarne il potenziale per una più ampia attuazione; diffondere i risultati e le raccomandazioni.²²

Tappa fondamentale per quanto riguarda l’affermazione del mobility management in Europa è stata la nascita, avvenuta nel 2001, dell’“European Platform on Mobility Management” (EPOMM), un’organizzazione internazionale senza scopo di lucro con sede a Bruxelles, composta dai rappresentanti dei Governi nazionali europei impegnati nel campo della mobilità sostenibile. Essi supportano lo sviluppo e la diffusione della gestione della mobilità in Europa. Attualmente, i membri di EPOMM sono: Austria, Belgio, Francia, Germania, Malta e Portogallo, anche se altri numerosi paesi, tra cui l’Italia²³, sono partner EPOMM-PLUS, cioè sono paesi che hanno iniziato a sviluppare e ad estendere la propria rete nazionale.

²⁰ Pierri F., Donno B., 2019. *Mobility Management per un trasporto compatibile*:

<https://www.euromobility.org/wp-content/uploads/2019/03/Booklet%20immedia%20X%20PDF.pdf>

²¹ European commission, 2000. *REPORT MOMENTUM FIFTH DELIVERABLE FINAL REPORT*: [MOMENTUM - Final Report \(europa.eu\)](#)

²² European commission, European commission, 1999. *Final Report for Publication MOSAIC*: [MOSAIC - Final Report \(europa.eu\)](#)

²³ L’Italia entra a far parte di EPOMM nel 2011, quando il Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare vi aderisce.

EPOMM

The European
platform on
Mobility
Management



Figura 3: LA MAPPA MOSTRA I PAESI MEMBRI DI EPOMM IN ARANCIONE SCURO E I PAESI PARTNER EPOMM-PLUS, DOVE SONO IN FASE DI SVILUPPO LE RETI DI GESTIONE DELLA MOBILITÀ, IN ARANCIONE CHIARO. ANNO: 2020. FONTE: EPOMM, [HTTPS://EPOMM.EU/COUNTRIES](https://epomm.eu/countries)

Gli obiettivi di EPOMM per il 2020 – adottati dall'Assemblea Generale dell'EPOMM il 7 dicembre 2012 – comprendono:

- promuovere il Mobility Management come ponte di collegamento, in modo da farlo diventare il punto focale per le istituzioni europee, i governi nazionali, le città e le regioni;
- ampliare la rete di collegamenti per il Mobility Management, cercando, tra le altre cose, di aumentare l'adesione a EPOMM, con l'obiettivo di includere tutti gli Stati membri dell'UE e i Paesi europei;
- facilitare il Mobility Management con una serie di servizi e strumenti di facile utilizzo, tra cui servizi di formazione e tutoraggio, banche dati di audit e revisori dei conti, formazione, etc;
- far entrare il Mobility Management nell'agenda europea;
- gestire la mobilità per un futuro migliore: EPOMM rafforzerà i suoi sforzi per promuovere l'attuazione del Mobility Management come fattore chiave per raggiungere mobilità e trasporti sostenibili, contribuendo così al benessere economico, ambientale e sociale.

Riassumendo, possiamo sostenere che gli obiettivi principali di EPOMM sono sostanzialmente due:

- La promozione e lo sviluppo della figura del Mobility Management all'interno dell'Europa;
- Aumentare la formazione su questi temi e lo scambio di buone pratiche tra i diversi paesi europei.

Per quanto riguarda i benefici per i membri che vi aderiscono, essi sono diversi e comprendono, tra le altre cose: l'accesso alle informazioni (sito web, formazione, workshop, eventi, banche dati e strumenti), il supporto alla realizzazione del National network, la capacità di influenza sulle politiche europee, la riduzione dei costi (ambiente, sanità, infrastrutture, società), nuove opportunità di business, etc.²⁴

²⁴ European platform on Mobility Management. *Managing Mobility for a better future. EPOMM's visions and goals for 2020*: https://epomm.eu/sites/default/files/files/epomm_manifesto.pdf

2.3) Il quadro normativo in Italia

Il decreto Ronchi del 27 marzo 1998 precedentemente citato è stato introdotto in Italia per ottemperare all'impegno assunto in sede internazionale con la firma del Protocollo di Kyoto sui cambiamenti climatici.

Il Protocollo di Kyoto segue la convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) e contiene gli impegni presi dai paesi industrializzati a ridurre le emissioni di alcuni gas ad effetto serra – come biossido di carbonio, metano, protossido di azoto, etc. – responsabili del surriscaldamento globale. È stato adottato l'11 dicembre 1997 a Kyoto, in Giappone, ma è entrato in vigore solo il 16 febbraio 2005 grazie dalla ratifica del Protocollo da parte della Russia, avvenuta nel 2004, a novembre²⁵.

L'unione Europea ha aderito al protocollo con una Decisione (2002/358/CE) del Consiglio, il 25 aprile 2002; l'Italia ha poi ratificato il protocollo attraverso la legge di ratifica del 1° giugno 2002 n. 120, la c.d. "Ratifica ed esecuzione del Protocollo di Kyoto alla Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici" nella quale, tra le altre cose, viene illustrato il "Piano di azione nazionale per la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra e l'aumento del loro assorbimento".

Il Decreto introdotto in Italia a seguito degli impegni presi introduce all'art. 3 l'obbligo di individuare la figura del Mobility Manager aziendale, e di redigere il piano degli spostamenti casa-lavoro del personale aziendale (PSCL); limitando però tale obbligo alle imprese e agli enti pubblici aventi singole unità locali con più di 300 lavoratori dipendenti e alle imprese con più di 800 addetti che si trovano nei comuni di cui al comma 1 dell'art. 2 (cioè nei comuni individuati nell'allegato III del Decreto del Ministro dell'Ambiente del 25 novembre 1994). A tali comuni vanno aggiunti anche tutti gli altri comuni compresi nelle zone che sono a rischio inquinamento atmosferico, le quali sono individuate dalle regioni stesse ai sensi del Decreto Interministeriale del 20 maggio 1991 "Criteri per l'elaborazione dei piani regionali per il risanamento e la tutela della qualità dell'aria" (articoli 3 e 9).

L'art. 3 del D.M. del 1998 stabilisce anche che l'istituzione del Mobility Manager ha come obiettivi principali (comma 1):

- la riduzione dell'utilizzo dei mezzi di trasporto privati individuali;

²⁵ Infatti, perché il trattato potesse entrare in vigore, era necessario che venisse ratificato da più di 55 Nazioni, e che la somma delle Nazioni firmatarie complessivamente rappresentassero più del 55% delle emissioni serra globali di origine antropica.

- una migliore organizzazione degli orari di lavoro, in modo da limitare il traffico urbano.

Agli obblighi di nomina del Mobility Manager e di redazione del PSCL se ne aggiunge un terzo, individuato dal comma 3 del suddetto articolo: l'istituzione presso l'ufficio tecnico del traffico, da parte dei comuni di cui al comma 1 dell'art. 2 (vedi sopra), di una struttura di supporto e di coordinamento tra i vari mobility manager aziendali.

Di fatto, però, anche se viene introdotto l'obbligo di adozione del Piano di Spostamento Casa-Lavoro, non viene prevista nessuna sanzione per la sua mancanza. Non ci si discosta quindi molto dall'uso di altri strumenti come l'ISO 14001²⁶ o l'EMAS²⁷, implementabili su base volontaria.

Il Decreto Ronchi è stato successivamente integrato con il Decreto del Ministro dell'Ambiente del 20 dicembre 2000 "Finanziamenti ai comuni per il governo della domanda di mobilità", che introduce all'art. 1 comma 1 la figura del Mobility Manager d'area, provvedendo anche a definirne i compiti.

Al comma 3, inoltre, esso prevede un'integrazione di quanto previsto dal decreto interministeriale del 28 marzo 1998, stabilendo che potranno essere presentati specifici piani degli spostamenti tra la casa e il luogo di lavoro, o piani in grado di gestire in modo ottimale la domanda di mobilità, qualora vi siano manifestazioni con un'alta affluenza di pubblico e, in generale, in tutte le aree industriali, artigianali, commerciali, di servizi, poli scolastici e sanitari.

Successivamente, entra in vigore il 2 febbraio 2016 la legge del 28 dicembre 2015, n. 22, recante "Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali". Essa istituisce la figura del Mobility Manager scolastico, cui vengono affidati i seguenti compiti:

- gestire gli spostamenti casa-scuola-casa del personale della scuola e degli alunni;
- comunicare e coordinarsi con le strutture comunali e le aziende di trasporto;
- mantenere i contatti e scambiare opinioni con gli altri istituti scolastici presenti nello stesso comune;

²⁶ Una norma internazionale ad adesione volontaria, applicabile ad un'organizzazione, che specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale.

²⁷ Un sistema comunitario di ecogestione e audit cui possono aderire volontariamente le organizzazioni che desiderano impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza ambientale.

- verificare alcune soluzioni (su gomma o su ferro), atte a migliorare i servizi e l'integrazione di essi, sempre con il supporto, ovviamente, delle aziende che gestiscono i servizi di trasporto in ambito locale;
- favorire l'utilizzo (o il noleggio) della bicicletta e di veicoli elettrici che non hanno un impatto ambientale troppo elevato;
- garantire l'interscambio, oltre all'intermodalità;
- segnalare all'ufficio scolastico regionale, qualora vengano evidenziate, le problematiche legate al trasporto dei disabili.

Infine, il 19 maggio 2020 viene emanato il Decreto Legge n. 34 (detto anche Decreto Rilancio), convertito poi con Legge n. 77 del 17 luglio 2020: “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”.

Esso, per evitare il traffico in eccesso nelle città (e più in generale in tutte le aree urbane), dispone che le imprese e le pubbliche amministrazioni con singole unità locali con un numero di dipendenti maggiore di 100, che si trovano in un capoluogo di Regione o di Provincia, in una Città metropolitana, oppure in un Comune con una popolazione che supera i 50.000 abitanti, sono tenute ad adottare un “piano degli spostamenti casa-lavoro” del proprio personale dipendente. Esso va redatto entro il 31 dicembre di ogni anno, e ha lo scopo di ridurre l'uso dei mezzi di trasporto privati individuali (automobili, motocicli, quadricicli... etc.). Per raggiungere questo fine viene nominato un Mobility Manager, avente funzioni di “supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità sostenibile”.

Con il Decreto Interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021, è stata quindi data attuazione proprio a questa norma. In esso, vengono indicati sommariamente anche i contenuti, le finalità e le modalità di adozione e aggiornamento del “Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro” (PSCL).

CAPITOLO 3

Il piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL)

“Per troppo tempo in Italia il trasporto collettivo non ha potuto contare su una effettiva analisi dei bisogni mutevoli della collettività”.

3.1) I fini e l'adozione del PSCL

Il piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) può essere considerato come lo strumento principale usato dai Mobility Manager aziendali per intervenire sugli spostamenti dei dipendenti.

L'art. 3 comma 4 del Decreto Interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021, definisce lo scopo ultimo del PSCL. Esso è finalizzato a:

- abbassare l'elevato livello di traffico nelle aree urbane, soprattutto quello veicolare privato;
- individuare misure in grado di indirizzare tutti gli spostamenti dei dipendenti (in particolar modo quelli casa-lavoro), verso forme di mobilità sostenibile (capaci di sostituirsi all'uso individuale dei veicoli privati a motore);
- analizzare gli spostamenti di tutti i lavoratori dipendenti, la loro domanda di mobilità e lo stato dell'offerta di trasporto, prendendo ovviamente in considerazione il territorio nel quale il PSCL è implementato.

Il PSCL definisce anche i benefici cui si può giungere con l'attuazione delle misure in esso previste. I vantaggi vengono valutati per i dipendenti dell'azienda, analizzando i tempi, i costi e la comodità dei trasporti; per l'impresa (o per l'ente pubblico) che lo implementa, tenendo in considerazione parametri economici come l'efficienza, l'efficacia e la produttività; e per gli individui nel loro complesso, in termini di rispetto ambientale e sociale.

L'art. 3 del suddetto decreto stabilisce invece per quali soggetti l'adozione del PSCL del proprio personale dipendente diventa obbligatoria (gli stessi soggetti che sono obbligati a nominare il mobility manager aziendale), ma sottolinea anche che le imprese e le pubbliche amministrazioni che non rientrano tra quelle individuate possono comunque procedere facoltativamente all'adozione del PSCL.

Il PSCL deve essere adottato ogni anno, entro il 31 dicembre e in ogni caso, come stabilito dall'art. 4 comma 1, il PSCL adottato deve essere trasmesso entro e non oltre 15 giorni dall'adozione al Mobility Manager d'area del Comune territorialmente competente. L'art. 9, al comma 1, stabilisce anche che: “in fase di prima applicazione, i PSCL devono essere adottati entro 180 giorni dall'entrata in vigore del Decreto stesso”.

Il Comune può, a sua volta, per perfezionare le politiche locali di mobilità sostenibile, individuare, in accordo con il mobility manager aziendale che ha originariamente emanato il PSCL e sempre con il supporto del mobility manager d'area, eventuali modifiche al PSCL stesso. Inoltre, può stipulare con l'ente (pubblico o privato) che ha adottato il piano, intese e accordi per implementarlo in maniera ancora più efficiente ed efficace.

È altresì indicato, in tale articolo, che può essere assegnato un premio particolare ai Comuni che integrano e coordinano più PSCL relativi al proprio territorio presentando un progetto ad hoc che li riunisce. Tale premio è erogato nell'ambito dei programmi di finanziamento promossi dal Ministero della transizione ecologica e dal Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili che sono finalizzati alla realizzazione di interventi di mobilità sostenibile.

È interessante infine sottolineare che è presente una clausola di invarianza (o neutralità finanziaria) per le amministrazioni pubbliche: esse devono attuare tale decreto senza prevedere nuovi o maggiori oneri fiscali che vadano a gravare sulla finanza pubblica.

3.2) La struttura del PSCL

Il Decreto interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021 stabilisce altresì, al comma 5 dell'art. 3, che il Ministero della transizione ecologica e il Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibile devono adottare con un nuovo decreto direttoriale le “Linee guida per la redazione e l'implementazione dei piani degli spostamenti casa-lavoro (PSCL)”, entro novanta giorni dall'entrata in vigore del precedente.

Il 4 agosto 2021 viene emanato quindi un decreto direttoriale contenente proprio tali linee guida. Esse trattano i seguenti temi:

- la struttura del PSCL;
- la parte informativa del PSCL;
- la parte progettuale del PSCL;
- l'adozione del PSCL;
- la comunicazione del PSCL ai dipendenti;
- il monitoraggio del PSCL.

In questo elaborato, ci si è focalizzati principalmente sulla struttura del PSCL. Esso si compone, in generale, di una parte di analisi degli spostamenti casa-lavoro, utilizzata anche come un'informativa per i dipendenti, e di una parte progettuale, che al suo interno contiene le possibili misure da adottare e i benefici conseguibili con la loro attuazione.

3.2.1) La parte informativa e di Analisi del PSCL

Nella parte informativa e di analisi si raccolgono tutti i dati e le informazioni relative alle esigenze di mobilità del personale, le condizioni strutturali aziendali, l'offerta di trasporto sul territorio, nonché le risorse disponibili per l'attuazione delle misure utili a migliorare la mobilità del personale.

La parte informativa e di analisi del PSCL deve in ogni caso contenere:

- un'analisi delle condizioni strutturali dell'azienda, per reperire le diverse informazioni sulla sede di lavoro: per esempio, analizzare la presenza di posti auto, rastrelliere per le biciclette, spogliatoi ed altre informazioni sulle risorse aziendali che sono destinate alla mobilità del personale.
- un'analisi delle condizioni dell'offerta di trasporto, per ricostruire uno schema delle varie infrastrutture presenti nel territorio (rete viaria, percorsi ciclo-pedonali, aree di sosta, nodi di interscambio) e dei servizi di trasporto utilizzabili dai dipendenti dell'azienda per andare o tornare dal luogo di lavoro.
- un'analisi degli spostamenti casa-lavoro, differenziando il personale dipendente in base alla residenza e agli orari dei turni di lavoro e indagando, tramite un questionario da far compilare ad ogni dipendente, sulle loro varie abitudini ed esigenze di mobilità. Importante è anche analizzare la disponibilità dei lavoratori ad accettare mezzi di trasporto alternativi.

3.2.2) La parte progettuale del PSCL

I risultati che emergono dall'analisi degli spostamenti, effettuata attraverso diverse tipologie di indagini, spiegano come, perché e quando i lavoratori dipendenti sono disposti ad orientare il proprio consumo abituale di mobilità verso metodi di trasporto più sostenibili.

Tali risultati possiedono una particolare rilevanza, perché influenzano la definizione delle misure da implementare nel PSCL.

In particolare, possono essere proposte misure atte a:

- convincere le persone ad utilizzare il trasporto pubblico al posto dell'auto individuale o di altri mezzi individuali motorizzati;
- favorire l'uso di biciclette, monopattini e di tutti gli strumenti che sostengono la mobilità sostenibile;

- redigere progetti atti a implementare nuove misure di lavoro flessibile, come lo smart working o il co-working, per diminuire la domanda di mobilità;
- etc.

In questa particolare fase è molto importante coinvolgere i dipendenti. Essi non vengono trattati come semplici ricettori delle politiche di mobilità, ma vengono invece interpellati e ascoltati. Tali interlocuzioni sono particolarmente efficaci perché permettono di raggiungere un “accordo” tra domanda e offerta attraverso la condivisione di alcune iniziative, come: orari flessibili, incentivi (soprattutto economici) e, in generale, misure che influiscono, all’interno di un’azienda, sul rapporto instaurato tra il dipendente e il datore di lavoro.

Per ogni misura implementabile, Il PSCL deve provvedere a descrivere dettagliatamente le attività e le azioni previste, esplicitando anche:

- il valore percentuale dei dipendenti che sono favorevoli all’attuazione di tale misura;
- la stima dei costi necessari alla sua attuazione;
- la stima dei benefici che si possono con essa conseguire.

3.3) I benefici conseguibili con l’attuazione del PSCL

Nell’ambito del PSCL è importante sottolineare i benefici cui si può giungere attuando le misure in esso previste. I vantaggi possono essere analizzati da un triplice punto di vista: quello dei dipendenti, quello dell’azienda e quello della collettività.

Per quanto riguarda i benefici per i dipendenti, essi sono molteplici:

- la possibilità di spostarsi in modo più rapido;
- la riduzione dei costi di trasporto;
- gli incentivi economici che accompagnano l’adozione di una mobilità più sostenibile (agevolazioni, convenzioni, facilitazioni, etc.);
- la minor congestione del traffico, che porta ad una riduzione del tasso di incidentalità e ad una riduzione dei livelli di stress psicofisico;
- l’aumento della comodità sia dei piccoli spostamenti che dei viaggi più lunghi;
- l’aumento della socialità tra colleghi;
- etc.

Portare a conoscenza dei dipendenti questi vantaggi è un elemento cruciale del PSCL. Sono infatti proprio gli “utenti finali” che costituiscono i veri vettori del risultato finale delle diverse iniziative elencate nel piano degli spostamenti casa-lavoro, e, come tutti sappiamo, essi hanno spesso bisogno di un incentivo positivo per “acquistare” un bene o un servizio.

I benefici per l'azienda, invece, possono essere:

- la puntualità dei lavoratori dipendenti;
- la maggior produttività del personale aziendale, dovuta ad un più elevato tasso di gradimento dei servizi offerti;
- la possibilità di riutilizzare diverse aree aziendali a seguito della riorganizzazione delle aree di sosta;
- i guadagni economici che derivano dalla tariffazione di tali aree di sosta;
- il rafforzamento di un'immagine aziendale improntata alla sostenibilità, che fa sì che l'Ente possa guadagnare una maggiore reputazione presso la comunità;
- etc.

Non sono poi da trascurare i benefici per la collettività, che sono diversi, ma possono essere riassunti in due grandi temi principali:

- il minor impatto ambientale (grazie anche alla riduzione delle emissioni climalteranti);
- la riduzione dei costi sociali provenienti dall'inquinamento e dall'urbanizzazione.

I vantaggi per la collettività, tuttavia, possono addirittura essere indiretti. L'adozione del PSCL può avere, infatti, un'influenza positiva anche sulle politiche locali: incoraggiati dalla diffusione di questo piano degli spostamenti, anche il Comune territorialmente competente e le aziende di trasporto pubblico italiane potrebbero iniziare ad implementare misure volte a favorire la mobilità sostenibile.

CAPITOLO 4

Covid 19 e mobilità sostenibile

“Quando l'epidemia finirà, non è da escludere che ci sia chi non vorrà tornare alla sua vita precedente”

David Grossman (2020)

4.1) Mobility management e Covid 19

Come già più volte affermato, l'emergenza pandemica legata alla diffusione del virus SARS-CoV-2 (COVID-19) ha modificato, e sotto molti aspetti anche accelerato, alcuni dei processi fondamentali che hanno portato all'affermazione del Mobility Management in Italia.

Il virus, manifestatosi nel 2019 inizialmente nella città di Wuhan, in Cina, si è rapidamente diffuso in tutto il mondo grazie alla sua facilità di trasmissione. Questo ha portato l'Italia a presentare lo stato di emergenza nazionale (dichiarato dal Consiglio dei Ministri con una delibera) il 31 gennaio 2020, e l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)²⁸ a dichiarare COVID-19 una pandemia globale l'11 marzo dello stesso anno.

L'emergenza sanitaria ha spinto i governi nazionali a emanare nuove direttive per evitare la mobilità non necessaria al fine di salvaguardare la salute e contenere la diffusione del virus.

In Europa, l'impatto di tali misure è stato in parte evidenziato nel report "COVID-19 and urban mobility: impacts and perspectives", redatto dal Parlamento Europeo nel settembre del 2020.²⁹

Prima di tutto, i governi dei vari paesi e gli enti locali hanno iniziato ad attuare diverse misure restrittive al fine di limitare l'uso dei mezzi di trasporto pubblico, che rappresentavano un elevato rischio di contagio.

A questo proposito, possono aiutarci a capire la situazione i dati diffusi da Google e Apple sulle tendenze della mobilità durante la pandemia ("Google COVID-19 Community Mobility Reports" e "Apple Mobility Trends Reports")³⁰. Essi hanno evidenziato come, nell'aprile 2020, il trend riguardante i trasporti pubblici, che già era in decrescita, aveva raggiunto il suo apice con un -76% a livello globale.

Anche condividere i veicoli con altre persone significava aumentare il rischio di infezione, di conseguenza, anche i sistemi di mobilità condivisa hanno dovuto adattarsi alla nuova situazione e molte aziende (come Uber e Lyft) hanno persino fermato i loro servizi.

Nello stesso periodo, comunque, anche la guida di mezzi privati ha subito un calo (stavolta del 65%).³¹

²⁸ Organizzazione che gestisce e coordina il settore della salute all'interno del sistema delle Nazioni Unite.

²⁹ Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Directorate-General for Internal Policies, 2020. *COVID-19 and urban mobility: impacts and perspectives*:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652213/IPOL_IDA\(2020\)652213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652213/IPOL_IDA(2020)652213_EN.pdf)

³⁰ Durante l'emergenza pandemica, sia Google che Apple hanno rilasciato degli strumenti utili a ricavare i trend dei dati sulla mobilità. Questo, per contribuire allo sforzo globale in risposta all'emergenza COVID-19. Tali dati, infatti, mostrando il cambiamento nel volume degli spostamenti (in auto, a piedi o con mezzi pubblici), potevano fornire informazioni utili alle autorità locali e sanitarie su come meglio affrontare la pandemia.

³¹ Medimorec N., Enriquez A., Hosek E, Peet K, Cortez A, 2020. *Impacts of COVID-19 on Mobility Preliminary analysis of regional trends on urban mobility*: https://slocat.net/wp-content/uploads/2020/05/SLOCAT_2020_COVID-19-Mobility-Analysis.pdf

Requests for transport modes

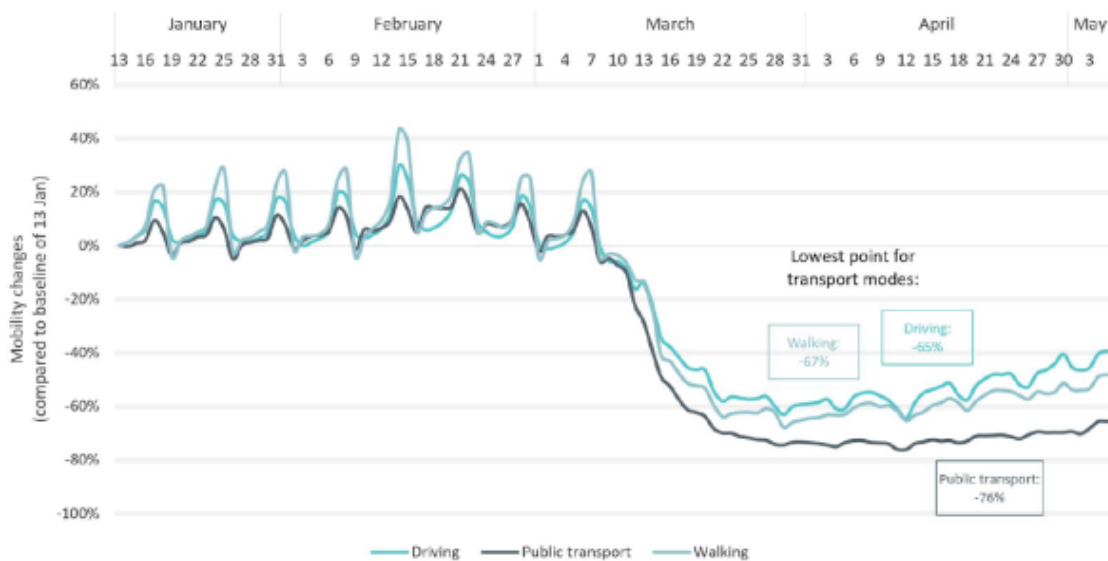


Figura 4: SLOCAT ANALYSIS BASED ON APPLE (2020). COVID-19 MOBILITY TRENDS REPORTS. BASELINE DATE (13 JAN) ESTABLISHED BY APPLE.

Le norme emanate dai governi e l'aumento dell'attenzione dei cittadini verso la travel safety³² a causa della paura del contagio hanno favorito (e in realtà ancora oggi stanno favorendo) forme alternative di mobilità sostenibile, come la bicicletta e i monopattini elettrici.

In Italia, per spingere ancora di più sulla loro diffusione, il governo ha introdotto il “bonus bici e monopattini elettrici”: un incentivo, con un tetto massimo di 750 euro, concesso per gli acquisti di determinate tipologie di veicoli elettrici effettuati dal 1° agosto al 31 dicembre 2020. La misura è stata prorogata dal Governo anche per il 2022, ma tale incentivo verrà attribuito solo come credito d'imposta, e soltanto per le spese che sono state effettuate tra il 1° agosto e il 31 dicembre 2020, quindi non è valido per i nuovi acquisti. Quest'ultima agevolazione è stata prevista dall'articolo 44, comma 1 del Decreto Rilancio e i criteri e la modalità di fruizione sono stati definiti da un Provvedimento, che è stato firmato dal Direttore dell'Agenzia delle Entrate, il 28 gennaio del 2022. La spesa totale prevista per tale bonus è pari a 5 milioni di euro.

³² La travel safety consiste nell'aumento della consapevolezza da parte di chi utilizza strumenti condivisi di mobilità, come il trasporto pubblico, verso le questioni di salute e igiene.

Capillare, inoltre, è stata anche l'implementazione dello smart working³³, che ha ridotto gli spostamenti casa-lavoro, modificando in modo evidente e duraturo tutta la mobilità aziendale.

Il Governo italiano ha poi puntato sulla figura del Mobility Manager e, in generale, su tutte le politiche a supporto di esso.

Con le nuove esigenze dettata dalla pandemia, si è infatti sentita la necessità di inquadrare la figura del Mobility Manager in modo diverso. Ed è stato proprio per raggiungere questo obiettivo che il governo ha emanato il Decreto rilancio prima e il decreto interministeriale n. 179 del 12 maggio 2021 poi: per rilanciare la figura del mobility manager (già esistente) e rendere la sua presenza sul territorio ancora più capillare.

In diverse città, infatti, la circolazione urbana ha rischiato (e rischia ancora) di mutare profondamente e radicalmente rispetto alla situazione “pre-Covid”. Ciò porta a due considerazioni:

- se non viene correttamente governata può portare a fenomeni di congestione più gravosi rispetto alla situazione precedente;
- se ben gestita può migliorare, aumentando la vivibilità delle città stesse e riducendone anche i costi sociali.

Federico Parolotto, che è uno dei massimi esperti del settore, spiega, in un'intervista a “La Repubblica” pubblicata nel 2020³⁴, che il Mobility manager ha (e avrà) un ruolo fondamentale nel post pandemia.

Egli afferma che il principale problema da tenere sotto controllo è quello della riduzione del trasporto pubblico. Il rischio, secondo lui, è che questa riduzione si traduca in un utilizzo massiccio dell'auto privata come mezzo di trasporto alternativo.

Secondo Parolotto, le tre principali azioni che un Mobility Manager dovrebbe adottare sono:

- utilizzare il più possibile lo smart working;
- differenziare gli orari di ingresso in azienda dei dipendenti, in modo da ridurre il congestionamento del traffico;

³³ Lo Smart working (o lavoro agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro. La definizione di smart working è contenuta nella Legge n. 81/2017.

³⁴ Marino G., 2020. Mobility manager, nasce un lavoro post Coronavirus. *La Repubblica*: https://www.repubblica.it/motori/sezioni/attualita/2020/06/05/news/mobility_manager_covid_auto_aziende-258430212/

- ottimizzare l'utilizzo delle infrastrutture già esistenti, sia quelle su ferro, sia quelle su strada.

In tale ambito si è pronunciato anche il “Ministro dei Trasporti e delle Mobilità sostenibili” (Enrico Giovannini), sostenendo che organizzare in modo diverso i tempi della città e del movimento, oltre che delle scuole e delle persone è un’opportunità, e che “Non dobbiamo solo inseguire i cambiamenti ma possiamo gestire questo elemento che incide moltissimo sulla qualità della vita”.

Oggi, con la fine dello stato di emergenza, praticabili soluzioni di mobilità potrebbero essere il car pooling e il car sharing³⁵.

Per quanto riguarda il car pooling, l’articolo 51 del Tuir (comma 2, lettera f), sostiene che se esso viene offerto dal datore di lavoro volontariamente, le relative utilità non generano reddito di lavoro dipendente, e, come previsto dall’articolo 100 del Tuir (comma 1), gli oneri di utilità sociale che ne derivano diventano deducibili dal reddito di impresa. I costi sono comunque deducibili interamente dall’impresa se tali prestazioni sono previste nel contratto di lavoro.

Per quanto riguarda, invece, il car sharing, l’articolo 51 del Tuir stabilisce, al comma 5, che i rimborsi spese per le trasferte che vengono svolte all’interno del territorio comunale della sede di lavoro sono interamente imponibili in capo al dipendente. Tuttavia, in una risoluzione del 28 settembre 2016 (83/E), l’agenzia delle Entrate ritiene che sia possibile equiparare le fatture delle società di car sharing a quei documenti che provano le spese di trasporto. Quando ciò accade, i rimborsi non formano il reddito di lavoro dipendente se si tratta di spostamenti svolti nell’interesse del datore di lavoro.

CAPITOLO 5

Mobility management: prospettive future

Il future mobility manager [...] ha il compito di preparare l’azienda a tutte quelle che sono le sfide del futuro”

Stefano Sordelli (2019)

³⁵ Il car pooling consiste nel condividere l’autovettura privata tra due o più persone, il car sharing consiste in un servizio di noleggio che permette di prenotare una vettura tramite smartphone. Sirocchi S., 2022. Più auto condivise per i rientri al lavoro. Ecco le regole fiscali. *Il Sole 24 Ore*: [Il Sole 24 Ore](#)

5.1) Le prospettive future del Mobility Manager

Nonostante la crescita economica e tecnologica evidenziabile al giorno d'oggi nella maggior parte delle nazioni, è chiaro che il pianeta terra è sconvolto da una crisi profonda, che si manifesta come devastazione della natura e abbassamento della qualità della vita, non solo dal punto di vista fisico, ma anche sul piano psicologico.

Il segno più evidente di una malattia generale del nostro pianeta sono le catastrofi naturali, ma va sottolineata anche la relazione che esiste tra virus, malattie e ambiente. A tal proposito, esiste un rapporto pubblicato dal WWF che si intitola "Pandemie", che sostiene che la recente emergenza sanitaria globale dovuta al COVID-19 sia stata proprio una delle conseguenze della perdita della biodiversità³⁶.

Negli ultimi dieci anni, la nozione di "Green economy" (Barbier, 2012) è diventata sempre più attraente. La Commissione Europea ha definito la Green Economy "un'economia che genera crescita, crea lavoro e sradica la povertà investendo e salvaguardando le risorse del capitale naturale da cui dipende la sopravvivenza del nostro Pianeta".³⁷

Il punto fondamentale di questa "Economia verde" è proprio il recupero dell'armonia nel rapporto tra l'uomo e l'ambiente; armonia cui si può giungere grazie alla sostenibilità.

Sostenibilità vuol dire "ascoltare le ragioni della natura" (Enzo Tiezzi e Nadia Marchettini, 1999) e le leggi universali che la governano, e dare spazio a tutti quei valori che l'economia a volte non prende in considerazione perché non sono sempre quantificabili nel brevissimo periodo in termini "monetari".³⁸

Per quanto riguarda l'atteggiamento attuale delle imprese, uno studio realizzato da "Accenture" su come i vertici delle aziende vedono la sfida della sostenibilità e presentato al "Leaders Summit" del Global Compact nel 2013, a settembre, evidenzia che il 93% degli amministratori delegati intervistati sostiene che le questioni ambientali e sociali siano importanti per il futuro della loro attività; il 78% ritiene che le pratiche sostenibili siano la via

³⁶ Pratesi I., 2020. PANDEMIE, L'EFFETTO BOOMERANG DELLA DISTRUZIONE DEGLI ECOSISTEMI: <https://www.wwf.it/cosa-facciamo/pubblicazioni/pandemie-leffetto-boomerang-della-distruzione-degli-ecosistemi/>

³⁷ Frey M., 2013. La green economy come nuovo modello di sviluppo: https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/3-2013_wp_frey.pdf

³⁸ Tiezzi E., Marchettini N., 1999. *Che cos'è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico.*

da percorrere per crescere e innovarsi al meglio; e il 79% afferma che una loro applicazione potrebbe rappresentare un vantaggio nel proprio settore di competenza.

Da questi dati emerge una verità fondamentale: le aziende di oggi acquistano sempre più consapevolezza del fatto che implementando strategie e azioni “green”, ovvero cercando di ottimizzare l’impatto positivo verso l’ambiente, riescono a posizionarsi sul mercato, ad attirare e trattenere talenti e ad attrarre anche nuovi e numerosi investimenti³⁹.

Le convinzioni che hanno permesso, più di tutte, l’introduzione dello sviluppo sostenibile inteso come obiettivo condiviso di tutti i Paesi avanzati sono:

- la convinzione che non è più possibile trascurare il legame tra ambiente ed economia;
 - la convinzione che le attività economiche portano ad un impatto irreversibile sull’ecosistema;
 - la convinzione che vada rivisitata l’idea di “crescita economica senza limiti⁴⁰;
- e in realtà, anche la crisi introdotta dal Coronavirus nel 2020 ha fatto emergere l’importanza del fare economia in modo “green”, in quanto ha contribuito a portare nuovamente alla ribalta il tema della sostenibilità.

In questa logica, ci si attende che in futuro le aziende saranno sempre più orientate a operare in modo responsabile e sostenibile e che il rischio d’impresa verrà valutato da parte degli investitori, dei finanziatori e delle compagnie di assicurazione, anche in base all’impegno profuso nella riduzione delle emissioni climalteranti.

I lavori del futuro sono quasi tutti legati al concetto di “green economy”, anche se attualmente i mestieri legati allo sviluppo sostenibile sono nuovi e poco conosciuti. Tali professioni ambientali sono state raccolte ed elencate seguendo uno schema ben preciso (quello adottato dalle norme ISO di ultima generazione). In quest’ottica, all’interno delle professioni di “supporto operativo”, è stato inserito anche il Mobility Management.⁴¹

Il Mobility Manager sarà chiamato, in futuro, non solo a migliorare l’impatto ambientale positivo legato agli spostamenti dei dipendenti, ma quello che riguarda tutti gli impianti derivanti dalla mobilità, avendo come conseguenza il compito di definire l’intera mobility

³⁹ Frey M., 2013. La green economy come nuovo modello di sviluppo:

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/3-2013_wp_frey.pdf

⁴⁰ De Girolamo S., D’Anselmi P., 2017. *La responsabilità sociale delle organizzazioni: L’impresa sostenibile e lo sviluppo competitivo*. Prima edizione. (s.l.): FrancoAngeli

⁴¹ Quaranta A., 2021. Il nuovo mobility management e la Politica del cambiamento. *Ambiente & Sviluppo*, Novembre.

policy dell'azienda, lavorando a stretto contatto con le altre figure manageriali dedicate ai trasporti.

Di fatto potremmo parlare di una vera e propria evoluzione del suo ruolo verso quello di "Corporate Mobility Manager"⁴².

L'apporto richiesto a questa figura manageriale sarà sempre più impegnativo, e nel tempo, poi, come afferma in un'intervista pubblicata su "InContra" Salvatore Vigorini, presidente del Centro Studi stesso, è probabile che questa nuova figura manageriale acquisisca un ruolo determinante e decisivo in tutte le strategie di responsabilità sociale dell'organizzazione (Corporate Social Responsibility – CSR⁴³), anche prendendo in considerazione gli obiettivi definiti dall'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile.⁴⁴

La CSR, infatti, "riveste oggi un ruolo di primo piano nel rafforzamento e nel rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali" (Perrini, 2003)⁴⁵.

CONCLUSIONI

Con questo elaborato si è voluta delineare in modo completo e dettagliato la figura del mobility manager, non limitandosi a descriverne i compiti, ma soffermandosi anche sull'origine di tale figura e sulle ragioni che hanno reso obbligatoria e necessaria la sua presenza in alcune tipologie di aziende.

Il primo capitolo mira a fornire il contesto in cui questa figura viene pensata e introdotta, sottolineando i problemi derivanti dall'urbanizzazione e soffermandosi sul problema dei trasporti poco green. In un mondo, e in un'Italia, dove il traffico e l'inquinamento atmosferico regnano sovrani, generando non solo danni alla salute umana ma anche elevati costi sociali, diventano chiare le ragioni che spingono i governi ad implementare le politiche di Mobility Management, che concorrono invece a promuovere stili di vita sostenibili.

⁴² Ciuffini M. *Mobility Manager: il responsabile della mobilità aziendale*:

<https://www.tuttoambiente.it/commenti-premium/mobility-manager/#prospettive>

⁴³ Il dibattito sulla CSR è stato avviato nel luglio del 2001 quando l'Unione Europea, con il "Libro Verde" cerca di promuovere un quadro per la responsabilità sociale delle imprese.

⁴⁴ InContra. *L'importanza del mobility manager: intervista al presidente Salvatore Vigorini*:

<https://www.incontra.info/l-importanza-del-mobility-manager-intervista-al-presidente-salvatore-vigorini>

⁴⁵ Perrini F., 2003. L'obiettivo di creare valore deve guidare le strategie aziendali:

https://www.corriere.it/buone-notizie/18_gennaio_23/obiettivo-creare-valore-deve-guidare-strategie-aziendali-1344f232-001c-11e8-9961-f20884a97d4b.shtml

L'origine delle politiche di mobility management, comunque, non è da individuare a livello nazionale. Il mobility management inizia ad affermarsi all'inizio degli anni '90 negli Stati Uniti e in alcuni paesi, tra cui il Belgio, la Gran Bretagna, l'Olanda e la Svizzera e, per quanto riguarda l'Europa, una tappa fondamentale è stata la nascita, avvenuta nel 2001, dell'“European Platform on Mobility Management” (EPOMM), un'organizzazione che supporta lo sviluppo e la diffusione della gestione della mobilità in Europa.

Dopo aver analizzato i compiti e le origini europee di tale figura, il corpo centrale del testo analizza la trattazione giuridica italiana riguardante il mobility management, soffermandosi in particolare sul Decreto legislativo n. 179 del 12 maggio 2021, che ha portato ad una vera e propria riforma in tema di mobilità sostenibile rendendo più capillare e diffusa la figura del Mobility Manager. Questa “nuova” figura, grazie ad elevate capacità relazionali, competenze nell'ambito del marketing sociale, dell'analisi dei dati e della logistica urbana, unite ad una profonda conoscenza del territorio in cui opera, costituisce un elemento positivo nella più ampia prospettiva della sostenibilità ambientale.

Compito fondamentale del Mobility Manager è quello di redigere il piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL), che è finalizzato alla riduzione del traffico veicolare privato. Il PSCL è composto da una parte informativa e di analisi, che deve in ogni caso contenere un'analisi delle condizioni strutturali aziendali, un'analisi delle condizioni dell'offerta di trasporto e un'analisi degli spostamenti casa-lavoro; e da una parte progettuale, che definisce le misure da implementare, sottolineando anche i benefici (per i dipendenti, per l'azienda e per la collettività) che deriverebbero dalla loro attuazione.

La pandemia Covid-19 si è conformata come un acceleratore delle politiche di Mobility Management, portando alla luce criticità strutturali persistenti, ma evidenziando anche i vantaggi derivanti da una politica più green nel settore dei trasporti. È infatti proprio in seguito e “per colpa” della pandemia che vengono riformate le norme sulla mobilità sostenibile in Italia e che la figura del mobility manager assume un'importanza fondamentale.

Importanza, questa, che è destinata a crescere sempre di più, in un mondo diventato ormai consapevole della necessità di salvaguardare l'ambiente e il pianeta terra nel suo complesso. La “green economy” è divenuta un obiettivo comune, cui si può giungere puntando proprio su politiche e strategie sostenibili. E allora, è chiaro come anche il ruolo del Mobility manager debba necessariamente modificarsi, portando tale figura a gestire in modo più green tutti gli impianti derivanti dalla mobilità, e non solo quelli riguardanti gli spostamenti dei dipendenti.

I decreti e le riforme riguardanti il Mobility Management e il PSCL hanno senza dubbio introdotto diversi aspetti positivi, ma certo non possono essere esenti da critiche. Innanzitutto, sarebbe stato più prudente definire nei decreti i requisiti dei due manager della mobilità (e non limitarsi a richiedere una “elevata competenza professionale” e una “comprovata esperienza nel settore della mobilità sociale”), o quanto meno prevedere delle soglie minime per quanto riguarda l’entità delle risorse dovute alle imprese. Importante, inoltre, sarebbe stato anche redigere un sistema sanzionatorio funzionante, capace di reggere i nuovi e numerosi appelli alla sostenibilità.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Andreoni V., Miola A., 2016. *Competitiveness and Sustainable Development Goals* [online].

Disponibile su

<https://www.researchgate.net/publication/312211460_Competitiveness_and_Sustainable_Development_Goals> [data di accesso: 19/04/2022].

Artigiani R., 2022. *Mobility Manager: chi è, che cosa fa in azienda, le competenze e perché è diventato obbligatorio* [Online]. Disponibile su:

<<https://www.economyup.it/mobilita/mobility-manager-chi-e-che-cosa-fa-in-azienda-le-competenze-e-perche-diventera-obbligatorio/>> [Data di accesso: 21/06/2022].

Bertuccio L, Cafarelli E, Iacovini C, Parmagnani F., 2003. *Il mobility management in Italia*

[online]. Disponibile su: <[https://www.euromobility.org/wp-](https://www.euromobility.org/wp-content/uploads/2019/03/%E2%80%9CII%20Mobility%20Management%20in%20Italia%E2%80%9D%20%E2%80%93%202003.pdf)

[content/uploads/2019/03/%E2%80%9CII%20Mobility%20Management%20in%20Italia%E2%80%9D%20%E2%80%93%202003.pdf](https://www.euromobility.org/wp-content/uploads/2019/03/%E2%80%9CII%20Mobility%20Management%20in%20Italia%E2%80%9D%20%E2%80%93%202003.pdf)> [Data di accesso: 11/04/2022].

Ciuffini M. *Mobility Manager: il responsabile della mobilità aziendale* [online]. Disponibile

su: <<https://www.tuttoambiente.it/commenti-premium/mobility-manager/#prospettive>> [Data di accesso: 02/05/2022].

Crea N., 2010. L'innovazione dell'automobile. *Treccani* [Online]. Disponibile su:
<https://www.treccani.it/enciclopedia/l-innovazione-dell-automobile_%28XXI-Secolo%29/>
[Data di accesso: 21/06/2022].

De Girolamo S., D'Anselmi P., 2017. *La responsabilità sociale delle organizzazioni: L'impresa sostenibile e lo sviluppo competitivo*. Prima edizione. (s.l.): FrancoAngeli.

De Vires J., De Bruyn S., 2020. Health costs of air pollution in European cities and the linkage with transport. *CE Delf* [online]. Disponibile su:
<[CE_Delf_190272_Health_costs_of_air_pollution_in_European_cities_and_the_linkage_with_transport_Def.pdf\(cedelft.eu\)](http://CE_Delf_190272_Health_costs_of_air_pollution_in_European_cities_and_the_linkage_with_transport_Def.pdf(cedelft.eu))> [Data di accesso: 06/04/2022].

Di Marcello R., 2021. *Mobility Management e mobilità ciclistica*. (s.l.): Homeless Book.

Frey M., 2013. La green economy come nuovo modello di sviluppo. *Electronic journal of management*, 3 [online]. Disponibile su:
<https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/3-2013_wp_frey.pdf>
[Data di accesso: 01/05/2022].

InContra Centro Studi. *L'importanza del mobility manager: intervista al presidente Salvatore Vigorini* [Online]. Disponibile su: <<https://www.incontra.info/l-importanza-del-mobility-manager-intervista-al-presidente-salvatore-vigorini>> [Data di accesso: 27/04/2022].

Inguglia C., Di Marco M., 2020. *Mobilità urbana ed inclusione sociale dei migranti: il ruolo della sharing mobility una ricerca qualitativa*. [Online]. Disponibile su:
<https://www.researchgate.net/publication/342164679_MOBILITA_URBANA_ED_INCLUSIONE_SOCIALE_DEI_MIGRANTI_IL_RUOLO DELLA_SHARING_MOBILITY_Una_ricerca_Qualitativa> [Data di accesso: 09/06/2022].

Marfoli L., 2013. Mobilità sostenibile e trasporto intermodale. *Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente*, 11 (1) [online]. Disponibile su:
<[1_Marfoli_DirNav_16042013.pdf\(unipa.it\)](http://1_Marfoli_DirNav_16042013.pdf(unipa.it))> [Data di accesso: 12/04/2022].

Marino G., 2020. Mobility manager, nasce un lavoro post Coronavirus. *La Repubblica* [Online]. Disponibile su:

<https://www.repubblica.it/motori/sezioni/attualita/2020/06/05/news/mobility_manager_covid_auto_aziende-258430212/> [Data di accesso: 30/04/2022].

Medimorec N., Enriquez A., Hosek E., Peet K., Cortez A., 2020. *Impacts of COVID-19 on Mobility Preliminary analysis of regional trends on urban mobility* [online]. Disponibile su:

<https://slocat.net/wp-content/uploads/2020/05/SLOCAT_2020_COVID-19-Mobility-Analysis.pdf> [Data di accesso: 25/04/2022].

Meerschaert V., Neergaard k., Papadimitriou S., Rye T., Schremser R, Vleugels I., 2011. *Quality Management in Mobility Management: A Scheme for Supporting Sustainable Transportation in Cities* [online]. Disponibile su:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15568318.2011.587137?casa_token=rl9cqt6gPuQAAAAA%3AqjyELxLoeUiNnrqzAg02np_TaF5oerRrvx1ofALE6XbPNXy1M0QsOH0dRx6XaHrk6oSbj-17dJ79> [Data di accesso: 16/04/2022].

Lattarulo P., Plechero M., 2005. *Traffico e inquinamento: i danni per la salute dell'uomo e i costi sociali* [online]. Disponibile su: <[costi sociali def \(legambientepadova.it\)](#)> [Data di accesso: 07/04/2022].

Perrini F., 2003. L'obiettivo di creare valore deve guidare le strategie aziendali. *Il corriere della Sera* [Online]. Disponibile su: <[L'analisi di Francesco Perrini: la sostenibilità fa bene alle aziende – Corriere.it](#)> [Data di accesso: 20/06/2022].

Pierri F., Donno B., 2019. *Mobility Management per un trasporto compatibile* [online]. Disponibile su: <<https://www.euromobility.org/wp-content/uploads/2019/03/Booklet%20immedia%20X%20PDF.pdf>> [Data di accesso: 16/04/2022].

Pratesi I., 2020. PANDEMIE, L'EFFETTO BOOMERANG DELLA DISTRUZIONE DEGLI ECOSISTEMI. *WWF* [Online]. Disponibile su: <[37](https://www.wwf.it/cosa-</p></div><div data-bbox=)

[facciamo/pubblicazioni/pandemie-leffetto-boomerang-della-distruzione-degli-ecosistemi/](#)>

[Data di accesso: 10/06/2022].

Quaranta A., 2021. Il nuovo mobility management e la Politica del cambiamento. *Ambiente & Sviluppo*, Novembre.

Sirocchi S., 2022. Più auto condivise per i rientri al lavoro Ecco le regole fiscali. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: <[Il Sole 24 Ore](#)> [Data di accesso 11/06/2022].

Tiezzi E., Marchettini N., 1999. *Che cos'è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*. Roma: Donzelli editore.

DOCUMENTI UFFICIALI

Commissione Europea, 2013. *Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Insieme verso una mobilità urbana competitiva ed efficace sul piano delle risorse* [online]. Disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:82155e82-67ca-11e3-a7e4-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_3&format=PDF> [Data di accesso 20/04/2022].

Department of Economic and Social Affairs Population Division, 2019. *World Urbanization Prospects The 2018 Revision* [online]. Disponibile su: <[World Urbanization Prospects - Population Division - United Nations](#)> [Data di accesso: 05/04/2022].

European commission, 1999. *Final Report for Publication MOSAIC* [online]. Disponibile su: <[MOSAIC - Final Report \(europa.eu\)](#)> [Data di accesso: 19/04/2022].

European commission, 2000. *REPORT MOMENTUM FIFTH DELIVERABLE FINAL REPORT* [online]. Disponibile su: <[MOMENTUM - Final Report \(europa.eu\)](#)> [Data di accesso: 17/04/2022].

European platform on Mobility Management. *Managing Mobility for a better future. EPOMM's visions and goals for 2020* [online]. Disponibile su:
<https://epomm.eu/sites/default/files/files/epomm_manifesto.pdf> [Data di accesso: 15/04/2022].

Oms, 2009. La sicurezza stradale nel mondo. *EpiCentro* [online]. Disponibile su:
<<https://www.epicentro.iss.it/stradale/RapportoOms2009>> [Data di accesso: 10/04/2022].

ONU, 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [online]. Disponibile su
<<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>> [Data di accesso: 19/04/2022].

Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Directorate-General for Internal Policies, 2020. *COVID-19 and urban mobility: impacts and perspectives* [online]. Disponibile su:
<[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652213/IPOL_IDA\(2020\)652213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652213/IPOL_IDA(2020)652213_EN.pdf)> [Data di accesso: 22/04/2022].

Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente, 2021. *Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici* [online]. Disponibile su: <[Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici. Edizione 2021 | SNPA - Sistema nazionale protezione ambiente \(snpambiente.it\)](https://www.snpambiente.it/)> [Data di accesso: 25/04/2022].

World Business Council for Sustainable Development, 2004. *Mobility 2030 Report* [Online]. Disponibile su: <<https://www.wbcsd.org/Programs/Cities-and-Mobility/Sustainable-Cities/City-Business-Collaboration/SiMPLify/Resources/Mobility-2030-Meeting-the-challenges-to-sustainability-Executive-Summary-2004>> [Data di accesso: 21/06/2022].