

2025

# IL FUTURO DELLA MOBILITÀ AZIENDALE

STRATEGIE PER UN APPROCCIO CONNESSO, SOSTENIBILE E INCENTRATO SUI DIPENDENTI



La mobilità dei dipendenti si può definire come l'insieme degli spostamenti giornalieri a breve distanza che questi effettuano per motivi di pendolarismo lavorativo.

Oggi questa mobilità sta cambiando: mentre prima le politiche di mobilità si concentravano sulla gestione delle flotte, ora stanno emergendo nuove opportunità. Le aziende lungimiranti utilizzano la mobilità come leva strategica per raggiungere gli obiettivi aziendali chiave, come il risparmio sui costi, la sostenibilità e l'attenzione ai dipendenti.

Le nuove abitudini, le tecnologie e le nuove normative cambiano il modo in cui guardiamo alla mobilità dei dipendenti: i modelli di lavoro ibridi e le opzioni di viaggio più sostenibili risultano oggi più popolari tra i dipendenti rispetto ai tradizionali benefit che includono le auto aziendali. L'espansione delle reti di ricarica per i veicoli elettrici (EV) semplifica l'adozione di veicoli elettrici nelle flotte aziendali. La mobilità acquista sempre maggiore rilevanza nell'ambito della strategia ESG, a fronte dell'obbligo di inserire anche le emissioni degli spostamenti dei dipendenti nella rendicontazione obbligatoria delle emissioni dirette e indirette di gas serra (ad esempio: Corporate Sustainability Reporting Directive). E, per molti dipendenti, l'impegno ESG non è più un optional: si aspettano di vedere un'azione concreta da parte dei loro datori di lavoro per la sostenibilità e la responsabilità sociale.

Il momento di rimodellare le politiche di mobilità aziendale per affrontare le numerose pressioni emergenti e guidare il cambiamento in modo efficace è adesso. Agire tempestivamente e gestire il cambiamento in modo strategico è fondamentale per rimanere al passo.

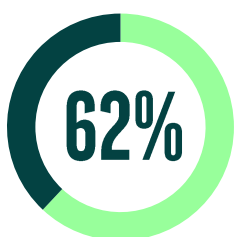
Questo whitepaper propone un percorso strutturato per plasmare il futuro delle politiche di mobilità attraverso passaggi chiari e semplici, fornendo informazioni utili che possono trasformarsi in vantaggi strategici ai responsabili delle risorse umane, ai manager CSR e ai team che gestiscono la mobilità delle aziende.

# SOMMARIO

<b>1/ PLASMARE IL FUTURO DELLA MOBILITÀ AZIENDALE: LE OPPORTUNITÀ</b>	<b>P.04</b>
<b>2/ PERCHÉ È NECESSARIO RIPENSARE ORA LA PROPRIA STRATEGIA DI MOBILITÀ AZIENDALE</b>	<b>P.06</b>
<b>3/ IL RUOLO DELLA LEADERSHIP INTERFUNZIONALE NELLA TRASFORMAZIONE DELLA MOBILITÀ</b>	<b>P.08</b>
<b>4/ COME RIMODELLARE LA STRATEGIA AZIENDALE DI MOBILITÀ DEI DIPENDENTI</b>	<b>P.09</b>
<b>5/ PREPARARSI PER LE MOBILITY POLICY DEL FUTURO</b>	<b>P.13</b>
<b>6/ LIBERARE SUBITO IL POTENZIALE DELLA MOBILITÀ AZIENDALE</b>	<b>P.17</b>

# NUOVE OPPORTUNITÀ PER LA MOBILITÀ AZIENDALE: LE STRATEGIE

PER UN APPROCCIO CONNESSO, SOSTENIBILE E INCENTRATO SUI DIPENDENTI.



I dipendenti che considerano le offerte di mobilità importanti nella scelta di un datore di lavoro



Obiettivi di sostenibilità

Integrazione digitale

Esperienza dei dipendenti

## 01/ PLASMARE IL FUTURO DELLA MOBILITÀ AZIENDALE: LE OPPORTUNITÀ

La mobilità sta diventando un fattore importante per la soddisfazione dei dipendenti, la responsabilità ambientale e l'efficienza operativa. A differenza delle tradizionali *car policy*, che si concentrano sulla gestione dei veicoli per un gruppo limitato di dipendenti a cui spetta un'auto aziendale, le recenti politiche di mobilità stanno adottando un approccio più ampio, che mira a includere tutti i dipendenti e tutti i mezzi di trasporto.

L'attenzione si sta spostando su politiche inclusive, flessibili e a basse emissioni di carbonio, progettate per soddisfare le mutevoli esigenze dei dipendenti e le crescenti aspettative ambientali, sia da parte dei governi che dei singoli individui.

Le esigenze espresse dai dipendenti sono un fattore chiave del cambiamento. Secondo l'Arval Employee Mobility Survey 2024, il **62% dei dipendenti** a livello europeo ritiene che le offerte di mobilità siano importanti nella scelta di un'azienda per cui lavorare e solo il 50% dei dipendenti intervistati è soddisfatto delle attuali offerte di mobilità della propria azienda. Inoltre, il 55% dei dipendenti prevede che le aziende miglioreranno la propria offerta di mobilità entro i prossimi cinque anni.

Il messaggio è chiaro: le aziende devono investire in soluzioni di mobilità che le aiutino ad attrarre i migliori talenti e a mantenere la soddisfazione dei propri dipendenti.

Questi sono alla ricerca di flessibilità, equilibrio ed efficacia e fornire loro opzioni di trasporto diversificate, accessibili e a basse emissioni di carbonio è ora più una responsabilità che un benefit da concedere. Allo stesso tempo, i budget aziendali sono sotto pressione e le strategie di mobilità che si basano solo sull'auto privata stanno diventando insostenibili dal punto di vista dei costi e della tutela ambientale.

E, con l'ingresso sul posto di lavoro da parte delle nuove generazioni, il cambiamento delle esigenze si traduce nell'insufficienza delle politiche precedenti.

Sempre secondo l'Arval Employee Mobility Survey 2024, il 68% dei dipendenti sotto i 35 anni, in Europa, ha dichiarato che sceglierebbe un datore di lavoro che offra opzioni di trasporto sostenibili rispetto a uno che non lo fa.

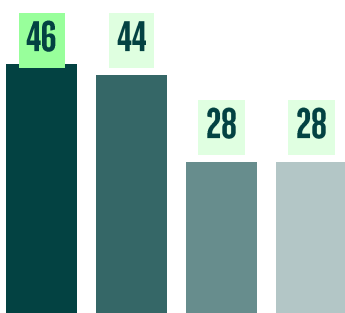
La trasformazione delle politiche di mobilità è un'opportunità per guidare il cambiamento e garantire l'innovazione, allineando le aspettative dei dipendenti, gli obiettivi ambientali e l'efficienza dei costi. Abbracciando la digitalizzazione, la semplificazione e una maggiore flessibilità, le aziende possono passare a opzioni di mobilità più sostenibili e incentrate sui dipendenti. Più si comprende quali fattori determinano la mobilità a livello locale, regionale e globale, meglio è possibile adattare le proprie strategie per soddisfare le mutevoli esigenze.

“ I nostri dipendenti ci hanno spesso chiesto nuove soluzioni per la loro mobilità, soprattutto in relazione ai cambiamenti nel loro modo di lavorare (ad esempio il lavoro a distanza) e all'accesso a offerte più flessibili. Il vantaggio principale del pass per la mobilità sostenibile [che abbiamo introdotto in Nickel France] è che può combinare rimborso, trasporto e utilizzo di soluzioni di mobilità sostenibile.

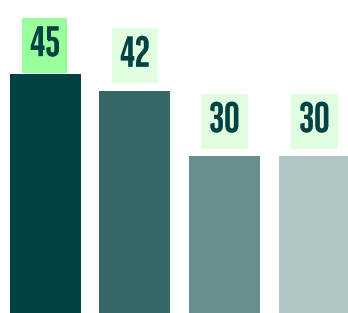
Julien Foucher,  
Responsabile delle Risorse Umane presso Nickel France.

## PRINCIPALI 4 MOTIVI

PER L'ATTUAZIONE DI POLITICHE DI MOBILITÀ



PER L'IMPLEMENTAZIONE DI SOLUZIONI DI MOBILITÀ



In %

- Per esigenze legate alle risorse umane come il reclutamento di talenti
- Per motivi legati alle politiche di CSR
- Per anticipare le normative imminenti
- A causa dei benefici fiscali

Come leggere i risultati?

**46%**

delle aziende europee, complessivamente nel 2025, dichiara che il motivo principale per l'introduzione di politiche di mobilità è legata a esigenze relative alle risorse umane, come il reclutamento di talenti.

Fonte: Arval Mobility Observatory - Global Fleet and Mobility Barometer 2025

Politiche di mobilità più intelligenti offrono un controllo dei costi attraverso il trasporto condiviso, offerte multiple e una migliore pianificazione della domanda.

Questo è un momento chiave per la leadership interfunzionale. I responsabili delle risorse umane possono integrare la mobilità nell'esperienza dei dipendenti, i responsabili CSR possono utilizzare questo cambiamento per promuovere gli obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG), mentre chi gestisce flotta e mobilità può passare dall'essere amministratore delle risorse a fattore strategico del cambiamento.

Le aziende che operano con approcci obsoleti o frammentati alla mobilità e che si concentrano sui vantaggi dell'auto o sulle politiche di chilometraggio perderanno l'opportunità più grande: allineare la mobilità ai valori aziendali, agli obiettivi di carbonio e alle aspettative della forza lavoro.

## 02/ PERCHÉ È NECESSARIO RIPENSARE ORA LA PROPRIA STRATEGIA DI MOBILITÀ AZIENDALE

Nel rapporto [The future of mobility in 2035](#), McKinsey & Company ha identificato una profonda trasformazione della mobilità che si prevede avverrà entro il 2035, a causa dei cambiamenti nella tecnologia, nelle normative e nella società, che guideranno la transizione a ritmo sostenuto.

Guardando alla strategia di mobilità aziendale del futuro, questa dovrà adattarsi a una nuova realtà. Molti centri urbani potrebbero essere zone a emissioni zero, mentre i dipendenti potrebbero abbandonare le auto aziendali assegnate a favore di un budget di mobilità personalizzato che può essere speso, ad esempio, in treni, car-sharing o e-bike. A questo si aggiunge un altro catalizzatore chiave per il cambiamento, ovvero il progressivo miglioramento delle infrastrutture di mobilità cittadina, come le piste ciclabili, il bike sharing, il trasporto pubblico e altro ancora. Si prevede che il lavoro ibrido saranno la norma e che le emissioni di CO<sub>2</sub> saranno inserite nei rapporti ESG. In questo scenario, i governi offriranno incentivi fiscali alle aziende che promuovono modalità di trasporto decarbonizzate.

### La spinta di Amsterdam verso la mobilità a zero emissioni



Amsterdam sta eliminando gradualmente i veicoli inquinanti, promuovendo opzioni di trasporto più sostenibili. Le nuove politiche sui trasporti danno priorità al trasporto pubblico, al car sharing, alle biciclette e agli spostamenti a piedi, per creare un ambiente urbano più sano e sostenibile.

Nel 2019 è stato introdotto un "Piano per l'aria pulita", in coordinamento con il governo nazionale, le imprese e le industrie, con un programma graduale e dettagliato su come passare dalle zone a basse emissioni al trasporto urbano a emissioni zero.

(Fonte: [Setting the trend for emission-free mobility](#), febbraio 2023)

### In alcuni luoghi, questo sta già accadendo:

- In Francia, il [Forfait Mobilités Durables](#) (FMD) incoraggia i datori di lavoro a incentivare un pendolarismo più sostenibile.
- [Il budget federale per la mobilità](#) del Belgio consente ai dipendenti di scambiare un'auto aziendale con un budget che possono utilizzare per i trasporti pubblici, la bicicletta o altre opzioni sostenibili.
- La [direttiva dell'UE sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale](#) rende obbligatoria l'inclusione delle informazioni sul trasporto aziendale nella rendicontazione ESG.

# 2035

Trasformazione profonda della mobilità

Zone a emissioni zero



L'elettrificazione, il trasporto condiviso e multimodale, la pianificazione basata sui dati e l'empowerment dei dipendenti stanno già trasformando le politiche di mobilità così come le conosciamo.

Il modo in cui la maggior parte di noi lavora è cambiato radicalmente negli ultimi anni. Quando hanno la possibilità di scegliere, i dipendenti dividono il loro tempo tra casa, spazi di co-working e uffici aziendali. E questo rende obsoleti i benefit legati alla mobilità uguali per tutti, come l'auto aziendale o l'abbonamento stagionale del treno.

Le politiche di mobilità devono ora soddisfare le diverse esigenze di trasporto, le necessità delle persone che vivono più lontano dagli uffici e l'evoluzione delle aspettative dei dipendenti. Le politiche devono essere flessibili e inclusive per soddisfare queste mutevoli esigenze. Le aziende non possono permettersi di farsi cogliere impreparate, sia a livello operativo che normativo.

Il diagramma seguente illustra la potenziale portata della trasformazione e l'impatto che questi cambiamenti avranno sulla mobilità dei dipendenti, con una serie di soluzioni, da quelle immediatamente applicabili a quelle possibili in un futuro più lontano.

## SOLUZIONI PER LA MOBILITÀ

(CONCETTI, POLITICHE E SERVIZI) E PROBABILE IMPATTO SUL TRASFERIMENTO MODALE



Concetti, politiche e servizi di mobilità che hanno maggiori probabilità di guidare il cambiamento. Fonte: *The future of mobility 5.0* | Arthur D. Little

Inoltre, mentre in precedenza le risorse umane avrebbero potuto gestire i benefit legati alla mobilità, i Fleet Manager i veicoli delle flotte aziendali e il CSR manager le rendicontazioni sulle emissioni, la natura interconnessa delle mutevoli esigenze richiederà, in futuro, un unico team connesso e interfunzionale in grado di costruire un approccio olistico alla mobilità dei dipendenti.

## 03/ IL RUOLO DELLA LEADERSHIP INTERFUNZIONALE NELLA TRASFORMAZIONE DELLA MOBILITÀ

Il futuro della mobilità richiede una collaborazione interfunzionale. Mentre i team operativi e di gestione della flotta hanno svolto a lungo un ruolo chiave, contribuendo al controllo dei costi, alla riduzione delle emissioni e alle strategie HR, la mobilità ora si interseca con altre aree strategiche dell'azienda, come la sostenibilità e i team HR. Un approccio congiunto aiuterà a sbloccare il suo pieno potenziale.

Il modo in cui i dipendenti arrivano al lavoro e la disponibilità di diverse opzioni di mobilità hanno un impatto diretto sulle strategie di inclusione e uguaglianza. Influiscono poi anche sulla soddisfazione dei dipendenti, sul trattenimento dei talenti e sull'attrattiva dell'azienda. Opzioni limitate di trasporto possono svantaggiare i lavoratori a basso reddito o che lavorano da remoto, mentre le alternative flessibili e sostenibili possono aumentare il coinvolgimento e aiutare a trattenere i talenti.

### Germania: il bike leasing aziendale di biciclette come fringe benefit

In Germania, le biciclette aziendali possono essere utilizzate sia per lavoro che per scopi personali, con pagamenti mensili prelevati dal reddito lordo, riducendo così il reddito imponibile dei dipendenti. Alcune aziende hanno anche politiche che riconoscono il tempo di pendolarismo come orario di lavoro.

Alla domanda su quali sono i benefit lavorativi preferiti, gli intervistati da un progetto di ricerca del Future of Mobility Lab hanno classificato la disponibilità di e-bike seconda solo ai giorni di ferie pagate aggiuntivi.

(Fonte: *The Future Mobility Lab of the Institute for Mobility at the University of St. Gallen, ottobre 2024*)

I viaggi dei dipendenti sono una fonte di emissioni aziendali e possono essere una leva fondamentale per raggiungere gli obiettivi di «zero emissioni» e dimostrare la leadership climatica.

Secondo FutureTracker, [i trasporti rappresentano circa il 17% di tutte le emissioni globali di gas serra](#). I tragitti casa-lavoro possono rappresentare un contributo ingente in questo ambito, a seconda del settore di un'azienda.

Con l'inasprimento delle normative, con le direttive sulla qualità dell'aria e sulla rendicontazione delle emissioni dirette e indirette di gas serra, le aziende hanno bisogno di strategie di mobilità che, non solo soddisfino i requisiti legali, ma che le mantengano competitive, rispondendo al contempo alle esigenze di flessibilità dei loro dipendenti.

## COME LA STRATEGIA DI MOBILITÀ NASCE DALLA COOPERAZIONE INTERFUNZIONALE

In che modo la condivisione interfunzionale delle responsabilità porta a una solida strategia di mobilità.



La collaborazione tra le funzioni è fondamentale per attuare efficaci politiche di mobilità che toccano diverse aree di un'azienda; è quindi necessario abbattere i "silos aziendali interni" e creare team di mobilità interfunzionali.

Questi team dovranno tenere conto delle prospettive e delle priorità di HR, CSR, Fleet Management e Finance, con KPI condivisi e misurabili allineati agli obiettivi aziendali. Solo lavorando in modo condiviso, le aziende possono progettare politiche di mobilità adatte alle esigenze del futuro, inclusive e scalabili, in grado di trasformare la mobilità da un costo nascosto a un asset strategico.

## 04/ COME RIMODELLARE LA STRATEGIA AZIENDALE DI MOBILITÀ DEI DIPENDENTI

### Capire il cambiamento

La maggior parte delle aziende ha già una car policy che descrive in dettaglio quali dipendenti hanno diritto all'auto aziendale, i tipi di veicoli disponibili, le poliche di rimborso del carburante e le regole di utilizzo. Ma questo tipo di policy copre in genere solo un numero limitato di dipendenti, come i team commerciali e i team di gestione/esecutivi.

Una mobility policy deve essere molto più ampia di questo: deve avere un approccio olistico e inclusivo che racchiuda il modo in cui tutti i dipendenti si spostano per lavoro, dal commuting ai viaggi di lavoro agli spostamenti tra i vari uffici, allineando tutti questi elementi con i valori aziendali, i budget definiti e le politiche mirare a contrastare il cambiamento climatico.

Le mobility policy devono essere incentrate sui dipendenti e progettate per essere flessibili e adatte alle esigenze del futuro, rispettando nel contempo gli obiettivi ambientali attraverso l'uso efficace della tecnologia.

Approccio incentrato sul dipendente

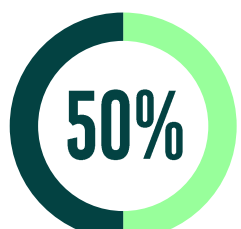
Quadro inclusivo

Obiettivi di sostenibilità



### IKEA include il commuting dei dipendenti e i viaggi di lavoro nella sua impronta climatica

L'obiettivo di IKEA in relazione al commuting dei dipendenti e ai viaggi di lavoro è quello di ridurre le emissioni di gas serra (GHG) derivanti dagli spostamenti dei dipendenti del 50% per collaboratore (cioè in termini relativi) entro l'anno fiscale 2030, rispetto all'anno di riferimento FY2016. Questo obiettivo è stato stabilito nell'ambito della più ampia strategia climatica di IKEA, che utilizza l'anno fiscale 2016 come anno di riferimento per tutti i principali obiettivi di riduzione delle emissioni.



Obiettivo di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> per dipendente IKEA entro il 2030

A partire dall'anno fiscale 2024, questo KPI specifico mostra una riduzione costante, ma il ritmo dovrà accelerare per raggiungere l'obiettivo di riduzione del 50% per collaboratore entro l'anno fiscale 2030. Le emissioni derivanti dal commuting dei dipendenti e dai viaggi di lavoro sono state di 0,44 milioni di tonnellate nell'anno fiscale 2024, in calo rispetto a 0,5 milioni di tonnellate nell'anno fiscale 2016.

Nell'anno fiscale 2024 (FY24), il 95% dei viaggi di lavoro dei dipendenti IKEA in Svezia è stato effettuato in modo sostenibile. L'impronta climatica totale di IKEA è diminuita di 1,1 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente in termini assoluti rispetto al FY23, pari quindi al 5%.

(Fonte: *IKEA Sustainability Report 2024*, p.13, [The climate footprint across the IKEA value chain](#))

## Identificare il punto di partenza: la matrice di maturità delle mobility policy

Il semplice quadro qui delineato mira a catturare i progressi, aiutare le aziende a valutare la loro posizione e permettere loro di pianificare lo sviluppo delle mobility policy del futuro.

La matrice rappresentata qua di seguito può essere utilizzata sia come "diagnosi" dello stato attuale, sia come roadmap per le evoluzioni future. La maggior parte delle aziende si trova attualmente tra i livelli 2 e 3. L'obiettivo è quello di passare ai livelli 4 e 5, in cui la mobilità diventa un vero e proprio elemento di differenziazione.

### MOBILITY POLICY MATRICE DELLA MATURITÀ

Per le aziende nel 2025

La maggior parte delle aziende sono qui

Livello	1	2	3	4	5
	AD HOC	BASIC	STANDARD	PROFICIENT	ADVANCED
<b>Descrizione</b>	Nessuna politica formale di mobilità	Ambito di applicazione limitato	Approccio formale	Strategia integrata	La mobilità come fattore abilitante per il business
<b>Caratteristiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus principale sulla flotta</li> <li>- Decisioni caso per caso</li> <li>- CSR non coinvolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimborso del trasporto pubblico</li> <li>- Consapevolezza di base delle politiche di sostenibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esiste una policy formale</li> <li>- Molteplici opzioni, tra cui il bike sharing e il car sharing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tracciamento di CO2</li> <li>- Piattaforme MaaS</li> <li>- Strumenti di supporto per i dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrazione nelle strategie HR/CSR</li> <li>- Hub di mobilità</li> <li>- Opzioni su misura per tutti</li> <li>- Completamente flessibile</li> </ul>
<b>Stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fleet Manager</li> <li>- HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fleet Manager</li> <li>- HR</li> <li>- CSR (coinvolgimento limitato)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR (abilitatore del cambiamento)</li> <li>- Fleet &amp; Mobility Manager</li> <li>- CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR (abilitatore del cambiamento)</li> <li>- CSR (coinvolgimento attivo)</li> <li>- Fleet &amp; Mobility Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR</li> <li>- CSR (sviluppo strategico)</li> <li>- Mobility manager (flotta integrata nel processo di mobilità)</li> </ul>

## Costruire una mobility policy che risponda alle esigenze del futuro

Una volta valutata la posizione dell'azienda sulla matrice e la posizione che si vuole raggiungere, occorre considerare cosa debba includere una mobility policy moderna. Come minimo, dovrebbe coprire quanto segue:

- 1. Ambito di applicazione della policy e accessibilità:** definizione chiara di mobilità aziendale che possa raggiungere tutti i dipendenti rispetto a una mobilità personale.
- 2. Modalità di trasporto possibili:** a piedi, in bicicletta (a noleggio, con bonus o rimborso chilometrico), trasporto pubblico (rimborso in tutto o in parte), auto (noleggio, car pooling/car sharing, ride-hailing o taxi), veicoli elettrici (veicoli elettrici a batteria e ibridi plug-in) e altro ancora.
- 3. Strumenti e piattaforme:** sistemi di gestione del budget di mobilità, app di Mobility-as-a-Service, sistemi di telematica per la rilevazione dei dati dai veicoli, dashboard di CO<sub>2</sub> o wallet elettronici per il commuting.
- 4. Sicurezza e compliance:** conformità alle leggi nazionali sulla mobilità, alle politiche di sicurezza dei driver, alla copertura assicurativa, all'obbligo di casco per le biciclette, al GDPR e alla conformità dei dati per gli strumenti di tracciamento, ecc.
- 5. Comunicazione e supporto:** onboarding dei dipendenti, domande frequenti, portali self-service, help desk.

Le mobility policy modulari aiuteranno i dipendenti ad adattare le loro esigenze alla loro situazione, alle loro fasi della vita e al ruolo aziendale, pur aderendo alle politiche aziendali e contribuendo a guidare i cambiamenti strategici.

### CHECK LIST:

#### COSA INCLUDERE NELLE POLICY AZIENDALI

- ✓ Tipi di trasporto
- ✓ Modelli di rimborso
- ✓ Idoneità
- ✓ Incentivi
- ✓ Strumenti di prenotazione e tracciamento
- ✓ Allineamento ESG
- ✓ Sicurezza e compliance

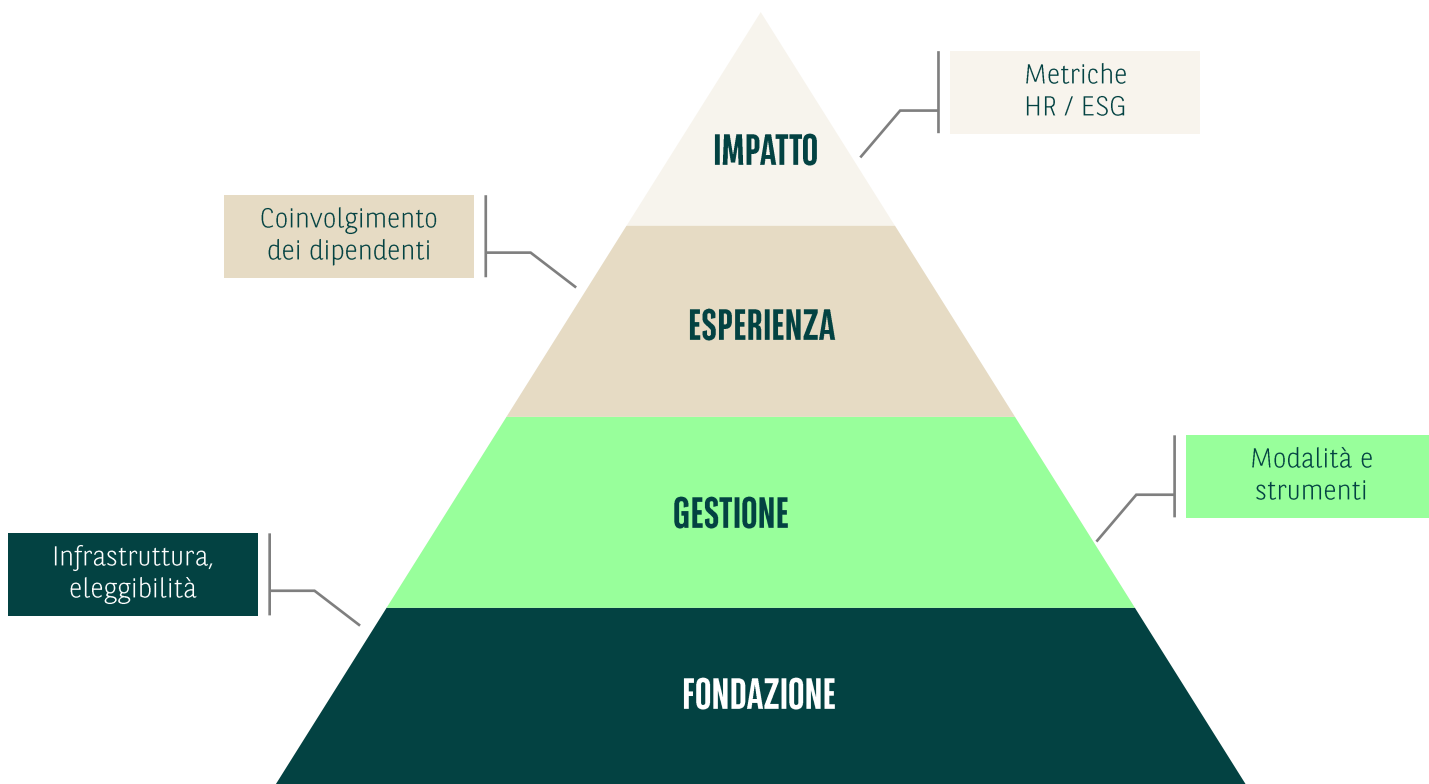


Politica di mobilità pronta  
per il futuro

Promuovere il cambiamento  
strategico

Esigenze su misura

## GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELLE MOBILITY POLICY INTEGRATE



- Politiche integrate per la mobilità
- Esperienza dei dipendenti
- Strumenti di gestione

## 05/ PREPARARSI PER LE MOBILITY POLICY DEL FUTURO: LA TEMPESTIVITÀ È IMPORTANTE



Il passaggio da strutture tradizionali basate sulla gestione delle flotte a una politica di mobilità flessibile e moderna non è una transizione semplice. Necessita di un approccio graduale, del consenso di diversi dipartimenti aziendali e di un approccio che trasforma modi di lavorare esistenti che potrebbero essersi radicati nel tempo.

La gestione del cambiamento è fondamentale. Aspettare che una nuova legislazione costringa le aziende al cambiamento, o che i competitor si muovano per primi, porta a dover cercare di recuperare il ritardo. È meglio iniziare ora a progettare policy che si evolvano insieme alle persone e che anticipino le normative così come le politiche che combattono il cambiamento climatico.

Per aiutare le aziende a stabilire una tabella di marcia che le porterà nella giusta direzione, è possibile utilizzare un approccio in 5 fasi:

## Definire le ambizioni

### 1/ AMBIZIONE

Decidere gli obiettivi dell'organizzazione e la strategia.

## Esplorare e condividere

### 2/ ESPLORAZIONE

Utilizzare la matrice di mobilità per valutare il proprio posizionamento, il percorso da compiere e scoprire potenziali opportunità:

- Iniziare con un audit delle pratiche attuali e l'eventuale lettura di dati provenienti da mezzi aziendali
- Mappare i costi legati alla mobilità, l'impatto di CO<sub>2</sub> e la soddisfazione dei dipendenti
- Allineare i dipartimenti chiave (HR, CSR, Fleet Management, Finance) su obiettivi condivisi

## Progettazione e collaudo

### 3/ PROGETTAZIONE

Adottare un approccio graduale così da verificare l'andamento dei KPI e adattare le azioni con l'obiettivo di costruire il percorso ottimale:

- Redigere una policy pilota che includa diverse opzioni di pendolarismo
- Iniziare con l'adozione di aspetti semplici e popolari della policy (volontari o dipendenti designati)
- Testare nuovi strumenti digitali

## Distribuzione e supporto

### 4/ IMPLEMENTAZIONE

Implementare la policy, concentrandosi sulla sua promozione e sull'educazione:

- Lanciare la politica a livello aziendale
- Formare i team HR e i manager di linea
- Stabilire il supporto e linee di assistenza per i dipendenti, tra cui FAQ, webinar interni, newsletter..

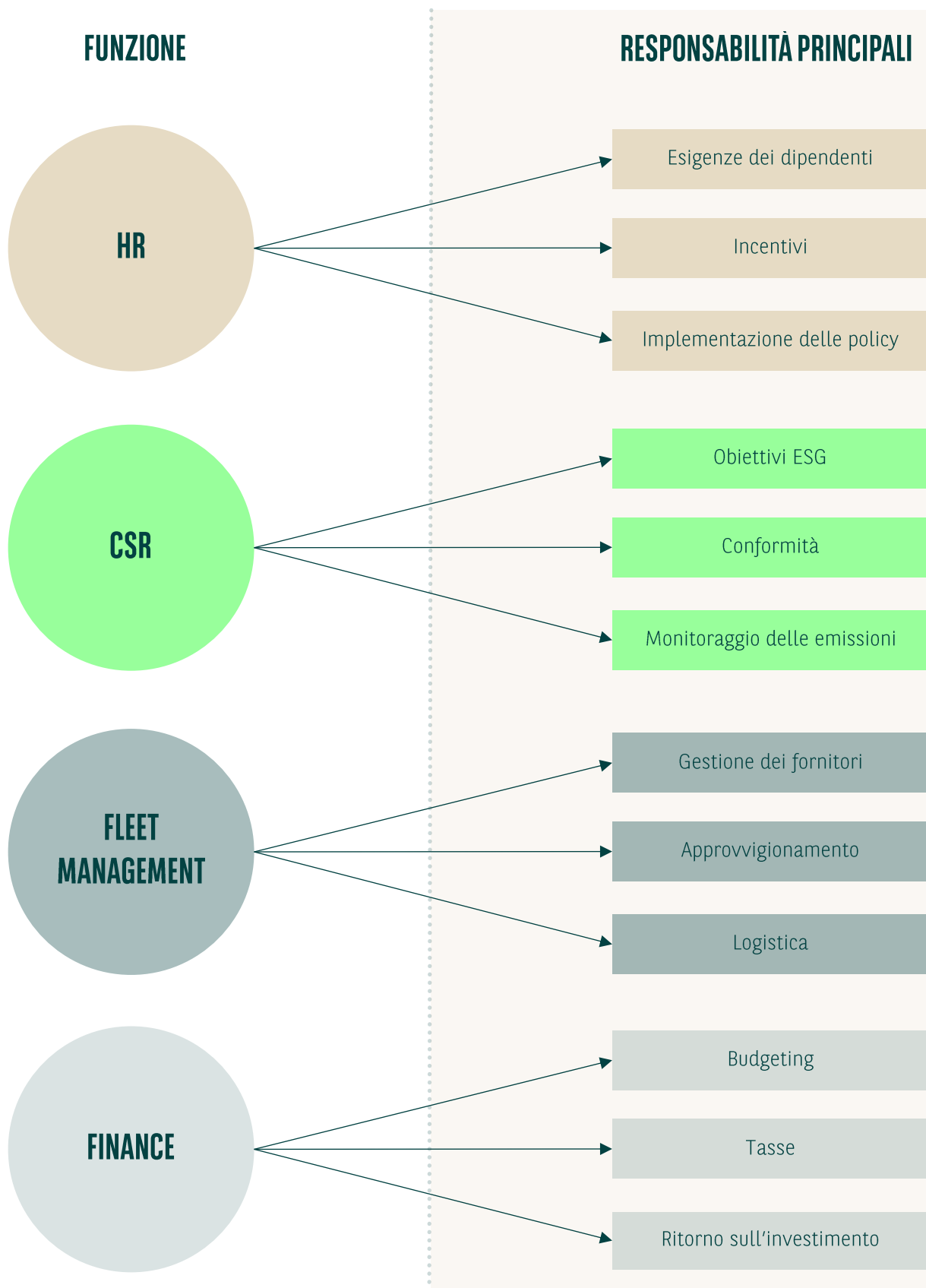
## Monitorare ed evolvere

### 5/ MONITORAGGIO

Creare slancio per un miglioramento continuo:

- Misurare l'adozione, il feedback degli utenti e l'effetto sulle emissioni
- Adeguare le policy in base ai feedback degli utenti e alla legislazione in evoluzione
- Condividere i successi in tutta l'azienda per incoraggiarne un'ulteriore adozione

Una trasformazione che ha successo non è guidata da un singolo reparto, per cui è importante stabilire a chi spetta la guida e la responsabilità all'inizio del processo. La creazione di un team direttivo interfunzionale con una chiara titolarità e responsabilità nelle prime fasi del processo aiuterà le aziende a muoversi più velocemente fin dall'inizio.



## Come potrebbe essere il futuro: tre possibili use case

Ogni organizzazione avrà le proprie esigenze e requisiti particolari, ma qui evidenziamo tre diversi casi d'uso di come potresti affrontare la tua strategia.

<b>AZIENDA A</b>	<b>Forza lavoro giovane in area urbana</b>	
<b>Strategia</b>	<b>Opzioni</b>	<b>Risultati</b>
Rimozione graduale dei parcheggi, budget per la mobilità di tutto il personale, piattaforma MaaS	Trasporti pubblici, e-scooter, auto elettriche condivise, noleggio di biciclette, abbonamenti mensili per biciclette	Calo significativo dell'uso dell'auto a livello individuale, maggiore coinvolgimento dei dipendenti
<b>AZIENDA B</b>	<b>Ufficio delocalizzato e modalità di lavoro ibrido</b>	
<b>Strategia</b>	<b>Opzioni</b>	<b>Risultati</b>
Politica basata sulla flessibilità e l'equità con vantaggi di mobilità a più livelli, per area geografica	Treno e carpooling per uffici extraurbani, noleggio e-bike per HQ, car sharing	Riduzione delle richieste di rimborso spese di viaggio, maggiore soddisfazione dei dipendenti in tutte le aree geografiche
<b>AZIENDA C</b>	<b>Azienda con forte focus su tematiche ESG</b>	
<b>Strategia</b>	<b>Opzioni</b>	<b>Risultati</b>
Mobilità dei dipendenti completamente integrata nella strategia di sostenibilità	BEV per i ruoli essenziali, incentivi per gli spostamenti a piedi/in bicicletta, monitoraggio delle emissioni per dipendente	Presente nella rendicontazione CSR, riduzione delle emissioni Scope 3 del pendolarismo

## I PRIMI RISULTATI

### PER INIZIARE

- ✓ Redigere un **report di partenza** sul modo in cui i dipendenti si spostano
- ✓ Identificare una o due aree geografiche o team per un **progetto pilota**
- ✓ Individuare alcuni *ambassador* interni o creare una **task force**
- ✓ Offrire un **rimborso** per l'uso della bicicletta o per il ricorso a **biciclette a noleggio**
- ✓ Comunicare **ampiamente** all'interno dell'organizzazione posizionando gli *ambassador* come **modelli**
- ✓ Essere pronti a implementare i **budget per la mobilità** una volta deciso per la loro adozione

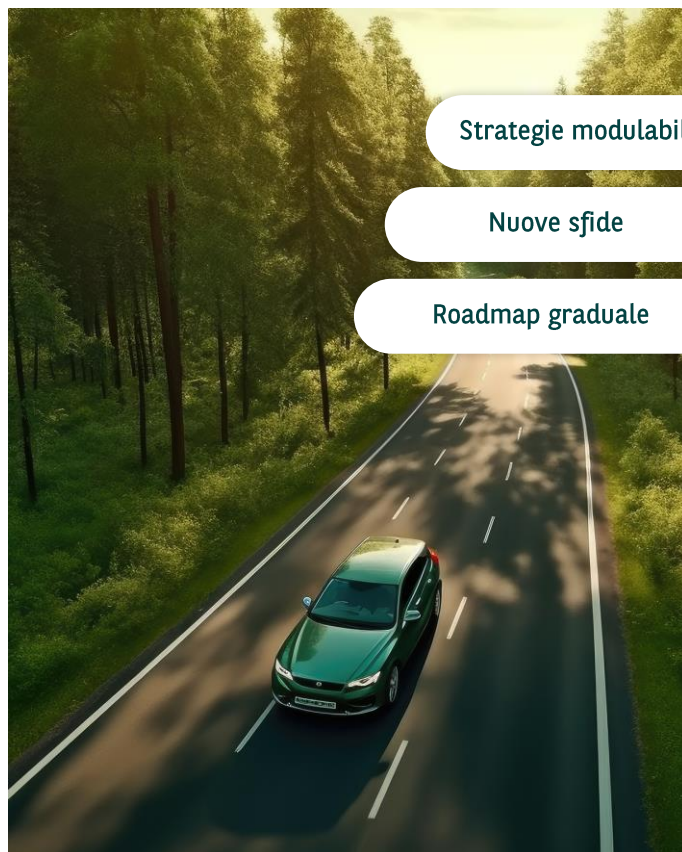
## 06/ LIBERARE SUBITO IL POTENZIALE DELLA MOBILITÀ AZIENDALE

La mobilità aziendale oggi ha il potenziale per essere un elemento chiave di differenziazione per le aziende. Con i continui cambiamenti all'orizzonte, con l'evoluzione delle città e delle esigenze dei dipendenti, la mobilità aziendale deve affrontare nuove sfide.

Abbiamo esplorato il motivo per cui la mobilità è importante, collocata all'intersezione tra responsabilità ambientale, esperienza dei dipendenti, efficienza dei costi e digitalizzazione. La mobilità si sta evolvendo, guidata dai cambiamenti normativi, dai nuovi modi di lavorare e dalle mutevoli priorità dei dipendenti.

Abbiamo esaminato gli strumenti che è già possibile iniziare a utilizzare per creare politiche di mobilità adatte per il futuro che allineino persone, obiettivi e risultati.

Inoltre, mostrando come è possibile agire attraverso una roadmap graduale e strategie modulabili, abbiamo tracciato la strada trasformare le politiche di mobilità in un vero e proprio asset strategico.



## COME INIZIARE

I PRIMI TRE PASSI PER RENDERE LA MOBILITÀ DEI DIPENDENTI ADATTA ALLE ESIGENZE DEL FUTURO

### 1/ COMPRENDERE LO SCENARIO ATTUALE DI MOBILITÀ

- ✓ Come viaggiano i dipendenti ora?
- ✓ Quali sono i benefici e quali i problemi più grandi?
- ✓ Leggere e interpretare i dati, mappare i costi, i vantaggi e le lacune attuali



### 2/ COSTRUIRE UNA TASK FORCE INTERFUNZIONALE

- ✓ Riunire HR, CSR, fleet management e team finance
- ✓ Concordare una visione condivisa e i risultati chiave
- ✓ Nominare uno sponsor senior che sostenga la strategia



### 3/ IMPOSTARE UNA PRIMA FASE PILOTA

- ✓ Lanciare un'iniziativa pilota legata alla mobilità per un cluster di dipendenti (bici, un budget di mobilità,..)
- ✓ Analizzare i dati e raccogliere feedback per perfezionare l'approccio
- ✓ Evindenziare fin da subito i risultati positivi per creare slancio


Connesso

Sostenibile

Preparare l'approccio al futuro

Politiche incentrate sul dipendente

## Il programma di noleggio bici di SPIE: oltre 300 ordini in un mese!

 SPIE fornisce servizi tecnici complessi per edifici, impianti e infrastrutture, con particolare attenzione a un futuro digitale e rispettoso del clima. Quando hanno introdotto un programma di noleggio di biciclette, sono rimasti positivamente sorpresi dalla velocità e dal successo raggiunti da questa soluzione.

Il programma è stato lanciato nel marzo 2025, tre mesi dopo l'inizio del progetto. Solo nel primo mese:

- Sono state ordinate oltre 300 biciclette
- 200 dipendenti hanno potuto beneficiarne immediatamente.

SPIE riconosce questo come un passo importante nel loro percorso verso la fornitura di soluzioni di mobilità alternative e sostenibili utilizzando il noleggio di biciclette. Quando gli viene chiesto, il loro consiglio ad altre aziende che stanno valutando la possibilità di rivedere le loro politiche di mobilità è:

“Non aspettare, fallo e basta! L'approccio non deve essere complicato, soprattutto con il partner giusto.” afferma Like Bosboom-IJzermans, responsabile delle risorse umane di SPIE Nederland.

“

A soli 2 mesi dall'introduzione del mobility pass presso Nickel, il 90% dei nostri dipendenti si era collegato al sito e aveva utilizzato la soluzione.

Non c'è più alcun intervento “umano” nella gestione dei rimborsi dei trasporti, che prima richiedeva molto tempo. Ci ha anche permesso di offrire ai dipendenti nuove possibilità di acquisto di pacchetti di mobilità sostenibile, che non eravamo in grado di gestire manualmente.

**Julien Foucher,**  
responsabile delle risorse umane di Nickel France.

”

## CONTATTI



LinkedIn



**Oana Duma**

Responsabile Arval Mobility Observatory  
[oana.duma@arval.com](mailto:oana.duma@arval.com)



LinkedIn



**Dan Boiangiu**

International Director Arval Consulting & Arval  
Mobility Observatory  
[dan.boiangiu@arval.com](mailto:dan.boiangiu@arval.com)