

Profili professionali della mobilità aziendale - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza e indirizzi operativi per la valutazione della conformità

Mobility management job profiles - Definition of knowledge, skill and competence requirements and operational guidelines for conformity assessment

La prassi di riferimento definisce i requisiti relativi ai profili professionali della mobilità aziendale, individuandone compiti e attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento fornisce gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.

Pubblicata il 15 febbraio 2018

ICS 03.100

A.I.A.G.A.
Associazione Italiana Acquirenti
e Gestori Auto aziendali

UNI ENTE ITALIANO
DI NORMAZIONE



© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 35:2018 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

A.I.A.G.A. Associazione Italiana Acquirenti e Gestori Auto aziendali

Via Ugo Bassi, 7

40121 Bologna

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo “Profili professionali della mobilità aziendale”, condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

GIOVANNI TORTORICI – Project Leader (A.I.A.G.A.)

LAURA ECHINO (A.I.A.G.A.)

FRANCO FONTANA (Intertek Italia S.p.A.)

ERMANNIO MOLINARI (A.I.A.G.A.)

GIAN PRIMO QUAGLIANO (A.I.A.G.A.)

ROBERT SATIRI (A.I.A.G.A.)

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 13 febbraio 2018.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

0	INTRODUZIONE	4
0.1	EVOLUZIONE DEI PROFILI MANAGERIALI DELLA MOBILITÀ.....	4
0.2	ENERGIA E MOBILITÀ.....	5
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	6
2	RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	6
3	TERMINI E DEFINIZIONI	7
4	PRINCIPIO	8
5	PROFILI PROFESSIONALI	9
5.1	REQUISITI.....	9
5.2	MOBILITY MANAGER.....	9
5.2.1	ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ	9
5.2.2	CONOSCENZE	11
5.2.3	ABILITÀ.....	12
5.2.4	COMPETENZE.....	12
5.3	FLEET MANAGER.....	13
5.3.1	ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ	13
5.3.2	CONOSCENZE	15
5.3.3	ABILITÀ.....	15
5.3.4	COMPETENZE.....	16
5.4	TRAVEL MANAGER.....	17
5.4.1	ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ	17
5.4.2	CONOSCENZE	18
5.4.3	ABILITÀ.....	19
5.4.4	COMPETENZE.....	19
5.5	CORPORATE MOBILITY MANAGER.....	20
5.5.1	GENERALITÀ	20
5.5.2	MOBILITY MANAGEMENT	21
5.5.3	FLEET MANAGEMENT	23
5.5.4	TRAVEL MANAGEMENT	25

6	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE)	28
6.1	PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI	28
6.2	ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE	28
6.3	MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE	29
6.4	CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE	29
6.5	CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE	29
6.6	ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE	30
	APPENDICE A – PROSPETTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF	31
	APPENDICE B – SCHEDE PROFILI PROFESSIONALI	32
	APPENDICE C – ASPETTI DEONTOLOGICI APPLICABILI	57
	APPENDICE D – REQUISITI RELATIVI AI CORSI PER LA FORMAZIONE NON FORMALE	58
	BIBLIOGRAFIA	64

0 INTRODUZIONE

0.1 EVOLUZIONE DEI PROFILI MANAGERIALI DELLA MOBILITÀ

La costante e continua espansione globale dei mercati e delle imprese verificatasi negli anni ha determinato un'importante crescita della domanda di mobilità. Indipendentemente dai diversi cicli economici e dalla disponibilità di nuove tecnologie di comunicazione, la necessità di incontrarsi personalmente è rimasta un'esigenza imprescindibile per le aziende che molto spesso, anche in contesti economici di crisi, hanno continuato a far viaggiare il proprio personale alla ricerca di nuovi mercati ed opportunità di business. Di conseguenza, il volume dei viaggi d'affari è rimasto solido e resistente e rappresenta una voce di costo importante nel budget delle spese generali dell'organizzazione, così come il ruolo delle flotte aziendali, spesso traino del mercato dell'auto.

I ruoli di travel manager e fleet manager si sono, quindi, rafforzati e specializzati e sono fortemente influenzati dai trend attuali così come altri profili professionali che operano in azienda e che con la propria attività contribuiscono a creare valore. Da qui l'importanza di assegnare questi ruoli a personale competente e formato che sia in grado di gestire l'evoluzione della mobilità.

Rispondendo a una delle iniziative dello Stato per aderire agli impegni presi dopo la firma del Protocollo di Kyoto sui cambiamenti climatici, è stato emanato il decreto del Ministero dell'Ambiente del 27 marzo 1998 sulla "Mobilità sostenibile nelle aree urbane". Successivamente lo stesso Ministero ha emanato il Decreto 20 dicembre 2000 del Servizio IAR (Inquinamento Atmosferico e Rischi industriali) con l'incentivazione all'implementazione del Mobility Management e lo sviluppo di "piani per la gestione della domanda di mobilità riferiti ad aree industriali, artigianali, commerciali, di servizi, poli scolastici e sanitari o aree che ospitano, in modo temporaneo o permanente, manifestazioni ad alta affluenza di pubblico". Le aziende e gli enti con oltre 300 dipendenti per unità locale o con complessivamente oltre 800 dipendenti distribuiti su più unità locali, identificano quindi il mobility manager, avente il compito di ottimizzare gli spostamenti sistematici del personale attraverso l'adozione del PSCL (Piano degli Spostamenti Casa Lavoro).

Tra i trend principali del settore dei viaggi d'affari e delle flotte aziendali risulta esserci l'innovazione tecnologica e l'applicazione dell'elettronica al consumo a cui si aggiungono il focus sull'ottimizzazione dei costi, dove queste categorie di spesa rappresentano voci rilevanti, e le aspettative dei viaggiatori e dei conducenti sono alte. Il rilevamento delle percorrenze, la geo-localizzazione, la sicurezza dei lavoratori e la ricostruzione delle dinamiche di spostamento richiedono ulteriori competenze in ambito informatico e di analisi e prospezione dei big data. Giova inoltre sottolineare come l'auto aziendale in uso promiscuo sia uno dei principali benefit nei principali Paesi occidentali (e l'Italia non sfugge a questa regola); in alcuni casi partecipa alla determinazione della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) con una percentuale cospicua. Questo implica particolari attenzioni sia da parte della Direzione aziendale che dei colleghi che percepiscono il fringe benefit.

I recenti trend della sharing economy e della mobilità *peer-to-peer* obbligano il fleet manager a relazionarsi sempre più simbioticamente con gli altri professionisti della mobilità (travel manager, mobility manager e corporate mobility manager) o, addirittura, nei contesti di dimensioni contenute, a rivestire tutti questi ruoli. Questo comporta un approccio omni-relazionale con tutti gli aspetti citati e trasforma il fleet manager in un fornitore di un servizio importante della mobilità ma non esclusivo e sempre più integrato.

I destinatari della presente prassi di riferimento sono i profili professionali e i professionisti delle funzioni travel management, fleet management, mobility management e corporate mobility management che svolgono funzioni professionali di valore nelle organizzazioni aziendali intervenendo nei processi strategici che afferiscono alla gestione dei viaggi di lavoro e delle trasferte dei dipendenti ed ospiti al fine di assicurare livelli di confort e sicurezza per tutti i viaggiatori, nel rispetto degli obiettivi aziendali e dei principi di tutela della privacy delle persone.

0.2 ENERGIA E MOBILITÀ

La diminuzione dell'impatto ambientale per i ruoli di fleet manager, travel manager, mobility manager e corporate mobility manager è un obiettivo di primaria importanza e quindi deve essere perseguito utilizzando i mezzi messi a disposizione dagli esperti di settore, sia interni che esterni alla propria organizzazione. La conoscenza di alcune indicazioni e metodologie per il calcolo della diagnosi energetica (valutazione dell'efficienza energetica, tecnica molto in uso per gli edifici) e del footprint dei prodotti e delle attività svolte nell'ambito dei ruoli, incidono sulla scelta di tipologie di mezzi e metodi che nel contesto della propria organizzazione e ne contribuiscono la definizione del profilo energetico.

Raccordarsi con l'energy manager (istituito con legge 308/1982 e rinvigorito concettualmente dalla legge 9 gennaio 1991 n.10 art.19), figura deputata a gestire ciò che riguarda l'energia all'interno di un'azienda, un ente pubblico, o più in generale un'organizzazione, verificando i consumi, ottimizzandoli e promuovendo interventi mirati all'efficienza energetica e all'uso di fonti rinnovabili, è un compito assolutamente necessario da eseguire per le quattro figure professionali di questa prassi di riferimento.

I profili professionali definiti dalla presente prassi di riferimento non si occupano direttamente di eseguire diagnosi energetiche, ma devono raffrontarsi costruttivamente con l'energy manager, avendo quantomeno la conoscenza di base dell'esistenza di norme di riferimento come la UNI CEI EN 16247-4 *Diagnosi energetiche nei trasporti* e la UNI EN 16258 *Metodologia per il calcolo e la dichiarazione del consumo di energia e di emissioni di gas ad effetto serra (GHG) dei servizi di trasporto (merci e passeggeri)*.

Dall'interazione congiunta con l'energy manager, sarà possibile ottenere risultati migliori da un punto di vista differente, ma che riveste importanza fondamentale nell'ambito del rispetto dell'ambiente, ottimizzando i consumi energetici e riducendo di pari passo le emissioni inquinanti.

L'evoluzione dei mezzi di mobilità avrà velocità maggiore negli anni che verranno ed è importante rimanere in stretto contatto con l'energy manager perché una flotta potrebbe cambiare profilo energetico in funzione delle innovazioni tecnologiche e legislative intervenute. I profili professionali della mobilità aziendale, oltre a interagire tra loro come un team, dovranno sempre di più avere conoscenze allargate. Per esempio, la "fuel card" potrebbe diventare una vera e propria carta di credito energetica, passando dal combustibile attualmente in uso, all'energia elettrica, all'idrogeno o altri nuovi carburanti: i cardini della gestione restano gli stessi, anche se cambiano i sistemi di propulsione e i mezzi (a titolo esemplificativo, mezzi di locomozione a gpl/metano/idrogeno/aria compressa/elettrici, ibridi nelle varie combinazioni e anche mezzi a pedalata assistita).

Il ruolo dell'energy manager sarà quello di fornire ai profili professionali oggetto della presente prassi di riferimento, elementi fondamentali per la gestione delle rispettive aree di competenza.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento definisce i requisiti relativi ai profili professionali della mobilità aziendale, individuandone compiti e attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il presente documento definisce i requisiti dei profili professionali afferenti alla mobilità aziendale elencati qui di seguito:

- mobility manager;
- fleet manager;
- travel manager;
- corporate mobility manager.

Il documento fornisce gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

Regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 9 luglio 2008 che pone norme in materia di accreditamento e vigilanza del mercato per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)

Decreto legislativo 30 aprile 1992, n. 285, recante il “Nuovo codice della strada” e s.m.i.

Decreto 27 marzo 1998 del Ministero dell'ambiente “Mobilità sostenibile nelle aree urbane”

Decreto 20 dicembre 2000 del Servizio IAR del Ministero dell'Ambiente “Incentivazione dei programmi proposti dai mobility managers aziendali”

Legge del 28 dicembre 2015, n. 221 “Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali”

UNI CEI EN ISO/IEC 17024 Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone

UNI ISO 39001 Sistemi di gestione della sicurezza del traffico stradale (RTS) - Requisiti e guida all'utilizzo

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti.

NOTA I termini e le definizioni di base adottate (ossia, abilità, conoscenza competenza, apprendimento formale, apprendimento non-formale, apprendimento informale, apprendimento permanente, qualifica) sono, in massima parte, ripresi dallo EQF, dallo ECVET, dalla terminologia pertinente in vigore in ambito comunitario e da quella utilizzata a livello nazionale italiano.

3.1 abilità: Capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi.

NOTA 1 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

NOTA 2 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione h).

3.2 apprendimento formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciuti da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale.

3.3 apprendimento informale: Apprendimento derivante da esperienze lavorative, da quelle di vita familiare ed anche dal tempo libero; non è un'attività volutamente strutturata e, alcune volte, l'apprendimento non è intenzionale.

3.4 apprendimento non-formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.

3.5 centro di competenza: Insieme di esperienze, conoscenze, abilità e competenze che costituiscono una funzione organizzativa e che include molteplici responsabilità-attività.

3.6 competenza: Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità e misurabile su un criterio prestabilito.

NOTA 1 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione i).

NOTA 2 Le capacità personali comprendono, in particolare, aspetti sociali e/o metodologici.

3.7 conoscenza: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento indispensabile a svolgere una attività.

NOTA 1 Le informazioni comprendono, ma non sono limitate a: fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative ad un settore di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

NOTA 3 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione g).

3.8 convalida dei risultati dell'apprendimento: Processo di conferma che determinati risultati dell'apprendimento valutati, ottenuti da una persona, corrispondono ai risultati specificati richiesti per una qualifica o per parte di essa.

NOTA 1 La certificazione, in conformità alla ISO 17024, può essere un processo di valutazione e convalida.

NOTA 2 Il riconoscimento dei risultati dell'apprendimento, secondo regole definite, da parte di un datore di lavoro o di altre organizzazioni preposte, è altresì un processo di valutazione e convalida.

3.9 corporate mobility manager: Profilo professionale che presiede, progetta, pianifica e sviluppa programmi e attività di ottimizzazione della mobilità integrata aziendale (mobility, fleet e travel – percorsi casa/lavoro) in rispondenza agli obiettivi della responsabilità sociale d'impresa.

3.10 fleet manager: Profilo professionale che assicura un'efficace ed efficiente organizzazione e gestione di una flotta aziendale nei modi, tempi e vincoli definiti dalla car policy, al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi di mobilità, economici e ambientali definiti.

3.11 mobility manager: Profilo professionale che elabora piani di mobilità aziendale e spostamento casa-lavoro. Contribuisce all'implementazione delle misure di mobilità sostenibile, supervisionando e coordinando i vari piani, promuovendo sinergie fra le figure professionali che agiscono in ambito di mobilità fisica e virtuale.

NOTA Il Decreto del Ministero dell'Ambiente 27 marzo 1998 "Mobilità sostenibile nelle aree urbane" impone che le imprese e gli enti pubblici con singole unità locali con più di 300 dipendenti o complessivamente più di 800 addetti devono avere un mobility manager aziendale che razionalizzi i flussi di traffico casa-lavoro.

3.12 travel manager: Profilo professionale che individua efficaci ed efficienti soluzioni di viaggio dei dipendenti e ospiti nel rispetto delle policy ecosostenibili dell'organizzazione. Raccoglie, organizza e analizza informazioni sui processi di acquisto, consumo e gestione dei viaggi e delle trasferte aziendali.

4 PRINCIPIO

Il presente documento è strutturato in modo tale da definire i profili professionali della mobilità aziendale in termini di conoscenze, abilità e competenze, definite secondo i criteri dell'EQF e necessarie per adempiere alle attività attribuite a ciascun profilo professionale.

Il documento introduce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità delle persone ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per ciascuno dei profili professionali, individuati e finalizzati alla certificazione.

La prassi di riferimento si completa con:

- Appendice A contenente il prospetto dei descrittori dei livelli EQF;
- Appendice B contenente le schede di ogni profilo professionale in cui si mettono in relazione le attività-responsabilità con le conoscenze, abilità e competenze richieste per assolverle;
- Appendice C contenente gli aspetti deontologici applicabili;

- Appendice D contenente le linee guida per la formazione non formale.

5 PROFILI PROFESSIONALI

5.1 REQUISITI

Con riferimento ai profili professionali di mobility manager, fleet manager, travel manager e corporate mobility manager il presente documento definisce:

- attività-responsabilità: gli ambiti specifici su cui il profilo professionale deve influire attraverso il proprio operato. Descrivono nel dettaglio l'oggetto dell'operare di un profilo professionale;
- requisiti: le competenze necessarie, che includono conoscenze, abilità e competenze, per adempiere in modo efficace alle attività attribuite al profilo professionale.

Con riferimento ai requisiti richiesti, il presente documento definisce le conoscenze, le abilità e le competenze dei profili professionali nel rispetto di quanto indicato dalla Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF).

Per i profili professionali della mobilità aziendale definiti dal presente documento, i requisiti di conoscenza, abilità e competenze devono corrispondere al livello EQF 5, come descritti di seguito:

- Conoscenza – “Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza”;
- Abilità – “Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti”;
- Competenze – “Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri”.

Nei punti da 5.2 a 5.5 sono definite le attività-responsabilità relative a ciascuno dei quattro profili professionali insieme alle conoscenze, abilità e competenze richieste per il loro svolgimento.

5.2 MOBILITY MANAGER

5.2.1 ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ

Con “mobility management” si identifica quel centro di competenza di un'organizzazione orientato alla gestione della domanda di mobilità, che sviluppa e implementa strategie indirizzate ad assicurare la mobilità delle persone ed il trasporto delle merci in modo efficiente, rispettando l'ambiente.

L'obiettivo del mobility manager è quello di adeguare le procedure di individuazione delle misure e degli interventi programmati alle mutate esigenze di mobilità aziendale e di mercato, introducendo sistematicamente nel settore della mobilità, quali elementi di valore strategico, quelle tecniche normalmente utilizzate per l'inserimento nel mercato di altri beni o servizi.

Il mobility manager deve gestire l'evoluzione del Total Cost of Ownership (TCO) in Total Cost of Mobility (TCM) un equilibrio sofisticato, dove la linea di demarcazione tra mobilità fisica e mobilità virtuale diventa più sottile e la valutazione per esempio di spostare fisicamente persone o di farle incontrare virtualmente prevede un'analisi non semplice per comprendere se una video-conferenza ha fatto risparmiare realmente un viaggio oppure se è solamente una telefonata arricchita con il video.

Il profilo di mobility manager si è evoluto e non è solamente la figura che ottimizza la mobilità riducendo l'uso delle vetture private, ma crea programmi di mobilità per gruppi di dipendenti in funzione delle esigenze espresse e di quelle soprattutto inesprese che rappresentano il vero valore aggiunto del mobility manager: analisi e coordinamento delle figure manageriali della mobilità e di quelle che contribuiscono alla stesura delle policy aziendali.

Le seguenti attività-responsabilità rientrano nel centro di competenza "mobility management":

- definire l'intermodalità dei viaggi, rapportandosi con il travel manager per abbassare il TCM e migliorare l'ecosostenibilità dello spostamento;
- elaborare il Piano degli Spostamenti Casa Lavoro (PSCL) e monitorarne l'adozione;
- interagire con le figure e gli enti preposti per l'attuazione del PSCL;
- definire e implementare insieme al travel manager, al fleet manager e al corporate mobility manager i processi gestionali per l'organizzazione dei viaggi aziendali nella loro interezza, prendendo in esame più modalità (auto long term, aereo, auto short term, bike, car sharing, treno, mezzi di trasporto pubblico, ecc.);
- fornire all'ufficio acquisti capitolati per selezionare e scegliere i fornitori di servizi di mobilità;
- fornire all'ufficio acquisti le leve per le trattative economiche con i fornitori di servizi;
- partecipare attivamente alla stesura del contratto che gestirà con i fornitori di servizi;
- gestire il carpooling e il carsharing aziendale;
- definire un sistema di monitoraggio degli spostamenti in auto dei dipendenti, evidenziando e riducendo il numero di automobili con un solo occupante, il conducente dell'auto;
- muovere persone e non veicoli, valutando quindi sistemi di trasporto collettivo;
- definire le specifiche degli applicativi e dei supporti informatici necessari per analizzare mezzi, abitudini di spostamento, parcheggi in funzione del bacino di utenza;
- gestire le aree di parcheggio in funzione dei sistemi di mobilità utilizzati;
- gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni);
- monitorare il livello di soddisfazione degli utenti, attraverso indagini specifiche;

- fornire dati per il “foot print” aziendale, dimostrando l’abbattimento delle emissioni per le scelte di mobilità effettuate, sia fisiche sia virtuali;
- definire attività di valutazione e controllo dei costi (TCM);
- elaborare un piano strategico delle fonti e dei programmi per la gestione dei contributi in funzione dei progetti presentati ed approvati dagli enti pubblici preposti;
- definire e gestire il budget di mobilità, secondo il principio del “mobility budget” sulla base degli obiettivi e delle linee guida aziendali;
- gestire l’avanzamento della spesa e mettere in relazione i costi con i principi del “mobility budget” componendo la matrice di KPI e i relativi Service Level Agreement (SLA).

Ai fini dell’attribuzione delle attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze si rimanda all’Appendice B, punto B1.

5.2.2 CONOSCENZE

I requisiti di conoscenza con riferimento al mobility manager sono:

- conoscenza del mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative);
- conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale;
- conoscenza principi generali di gestione risorse umane;
- nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale;
- conoscenza dei principi base di fleet management e travel management;
- conoscenza delle relazioni sindacali e degli accordi di categoria;
- conoscenza dei processi e dell’organizzazione aziendale;
- conoscenza di base finanziaria ed amministrativa;
- conoscenza dei principi base di fleet management e travel management;
- conoscenza dei metodi base per condurre un sondaggio, dalla pianificazione alla conduzione;
- conoscenza dei principali software gestionali adatti al mobility management (strumenti di calcolo dell’abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di abilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.) ;

- conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità, dal car pooling al car sharing, alla conformità del PSCL;
- conoscenza del territorio dove si opera, con particolare attenzione alla relazione con gli enti pubblici, dove è presente il Mobility Manager di Area (altra figura prevista dal D.M. 27 marzo 1998, che di solito è un dipendente di un Ente territoriale pubblico).

5.2.3 ABILITÀ

I requisiti di abilità con riferimento al mobility manager sono:

- abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni per l'elaborazione del PSCL;
- abilità nella gestione della comunicazione del PSCL;
- abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale come ad esempio il car pooling;
- abilità nell'evitare conflitti con il fleet manager dato che il suo obiettivo è scoraggiare l'uso dell'auto a favore dei mezzi pubblici o collettivi;
- abilità nella definizione della relazione con gli enti esterni ed in particolare con il Mobility Manager di Area, figura chiave tra il livello politico e quello gestionale;
- abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance;
- abilità di data analytics;
- abilità relazionali (interne ed esterne);
- abilità nel trasmettere all'ufficio acquisti informazioni chiave da tradurre in elementi contrattuali.

5.2.4 COMPETENZE

Le competenze con riferimento al mobility manager sono:

- capacità di indirizzare fleet e travel policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale;
- capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder;
- capacità di analisi e visione di insieme;
- capacità di definire le specifiche di mobilità selezionando le classi di fornitori di servizi che possono offrirle (fornitori di car sharing, fornitori di servizi di trasporto pubblico, fornitori di virtual room per rispettare i limiti del "mobility budget", ecc.);

- capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il mobility management;
- capacità di analisi dell'adozione dei modelli di mobility management e individuazione degli scostamenti;
- capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti, ossia di revisione, in modo da agire con variazioni che consentano migliorie in ambito mobilità;
- capacità relazionali interfunzionali;
- capacità nei processi aziendali;
- capacità in nuove tecnologie mobility management;
- capacità di organizzazione aziendale;
- capacità di problem solving;
- capacità di time management e gestione priorità;
- capacità in tecniche negoziali all'interno ed all'esterno dell'organizzazione aziendale;
- capacità strategiche;
- capacità di mediazione;
- capacità di innovazione organizzativa e tecnologica.

5.3 FLEET MANAGER

5.3.1 ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ

Con "fleet management" si identifica quel centro di competenza di un'organizzazione cui fanno capo le attività-responsabilità per la definizione della car policy e della car list aziendale in termini di budget di spesa, definizione dei livelli e delle caratteristiche dei veicoli (che possono essere anche commerciali, allestiti, speciali), livelli delle emissioni, scelta della tipologia di acquisto del servizio reso; tipologia di copertura assicurativa, manutentiva e gestionale, definizione dei supporti informatici di bordo, del servizio reso dai fornitori, del grado di soddisfazione dei drivers, il controllo ed il rispetto della car policy e del budget destinato alla flotta aziendale.

Le recenti implementazioni normative in tema di emissioni nocive, salute sui luoghi di lavoro e di tutela della privacy estendono queste sfere di competenza anche all'ambito dei veicoli considerati a tutti gli effetti come luoghi di lavoro e capaci di fornire dati sensibili.

Le seguenti attività-responsabilità rientrano nel centro di competenza fleet management:

- definire la car policy aziendale (nazionale e/o internazionale), in termini di tipologie e caratteristiche dei veicoli necessari, livello delle emissioni, modalità di acquisto degli asset o del servizio, di utilizzo degli stessi, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel

rispetto di prassi eco-sostenibili, di concerto con Direzione Generale, Direzione del Personale, Direzione Finanza, coordinata con le esigenze degli altri responsabili della mobilità aziendale (travel manager, mobility manager e corporate mobility manager).

- definire la car list (nazionale, internazionale o specifica per ogni Paese) in termini di veicoli inclusi, alternative di scelta, allestimenti, ecc.;
- promuovere il rispetto della car policy e della car list e monitorarne l'adozione;
- definire ed implementare i processi gestionali per l'acquisizione, la gestione, la manutenzione e la sostituzione della flotta;
- ricercare e selezionare i fornitori (case automobilistiche, concessionarie, noleggiatori a lungo e breve termine, società di leasing e finanziarie, fuel card, servizi di manutenzione, assicurativi, ecc.);
- definire i SLA con i fornitori di servizi;
- supportare l'ufficio acquisti nella gestione delle trattative economiche con i fornitori di beni e servizi;
- fornire all'ufficio acquisti le leve per le trattative economiche con i fornitori di beni e servizi;
- effettuare followup dei rapporti con i fornitori di beni e servizi;
- definire un sistema di monitoraggio delle performance dei fornitori, definendo indicatori chiave di performance e modalità di rilevazione;
- valutare i fornitori di beni e servizi sulla base del sistema di monitoraggio definito;
- definire le specifiche per selezionare applicativi e supporti informatici necessari per la gestione della flotta con l'implementazione degli stessi;
- gestire l'operatività quotidiana legata alla flotta;
- gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni);
- monitorare il livello di soddisfazione dei driver;
- sviluppare un programma di educazione alla guida ecosostenibile, anticipativa e sicura;
- monitorare l'avanzamento della spesa e mettere in relazione i costi con gli indicatori chiave di performance;
- individuare possibili aree di miglioramento del processo gestione flotta;
- definire attività di ottimizzazione dell'utilizzo della flotta e dei costi;
- definire e gestire il budget di spesa destinato alla flotta aziendale sulla base degli obiettivi definiti da e con Direzione Generale.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze si rimanda all'Appendice B, punto B.2.

5.3.2 CONOSCENZE

I requisiti di conoscenza con riferimento al fleet manager sono:

- conoscenza del settore automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri;
- conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale;
- conoscenza principi generali di gestione risorse umane;
- nozioni di diritto: civile e penale, del lavoro; conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale;
- conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità;
- nozioni di finanza di base;
- conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management;
- conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door);
- conoscenza della geografia economica e politica mondiale;
- conoscenza dei sistemi di gestione della sicurezza del traffico stradale (UNI ISO 39001);
- conoscenza del Codice della Strada.

5.3.3 ABILITÀ

I requisiti di abilità con riferimento al fleet manager sono:

- abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale;
- abilità nella conduzione delle operazioni inerenti la gestione della flotta;
- abilità nel selezionare i fornitori di beni e servizi;
- abilità di negoziazione;
- abilità nella definizione dei contratti;

- abilità relazionali interne ed esterne;
- abilità nel controllo delle performance dei fornitori;
- abilità di data analytics.

5.3.4 COMPETENZE

Le competenze con riferimento al fleet manager sono:

- capacità di indirizzare car policy e car list verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale;
- capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder;
- capacità di analisi e visione di insieme;
- capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di beni e servizi (garanzie, tempi di intervento, livello veicoli sostitutivi, deroghe contrattuali, franchigie assicurative, gestione carburante, ecc.);
- capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il fleet management e la gestione del personale;
- capacità di analisi della gestione della flotta e individuazione degli scostamenti;
- capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella car policy;
- capacità relazionali interfunzionali;
- capacità nei processi aziendali;
- capacità in nuove tecnologie ICT dedicate;
- capacità di organizzazione aziendale;
- capacità di problem solving;
- capacità di time management e gestione priorità;
- capacità in tecniche negoziali;
- capacità strategiche;
- capacità di mediazione;
- capacità di innovazione organizzativa e tecnologica.

5.4 TRAVEL MANAGER

5.4.1 ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ

Con “travel management” si identifica quel centro di competenza di un’organizzazione che include le attività-responsabilità volte ad assicurare l’efficace ed efficiente pianificazione e gestione delle trasferte e dei viaggi di lavoro del personale e degli ospiti di un’organizzazione, nei modi, tempi e vincoli di budget definiti dalla travel policy aziendale.

L’obiettivo del travel management è trovare l’equilibrio tra il contenimento dei costi per le trasferte dei viaggiatori e il loro confort durante il viaggio.

Le seguenti attività-responsabilità rientrano nel centro di competenza travel management:

- definire la travel policy in termini di modalità di viaggio, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel rispetto di prassi eco-sostenibili;
- promuovere il rispetto della travel policy e monitorarne l’adozione;
- definire e implementare i processi gestionali per l’organizzazione dei viaggi aziendali e la prenotazione delle trasferte;
- ricercare e selezionare la Travel Management Company (TMC) e i fornitori di servizi (compagnie aeree, compagnie di navigazione, ferrovie, hotel, credit card, rent a car, taxi, ecc.);
- fornire all’ufficio acquisti le leve per le trattative economiche con TMC e fornitori di servizi;
- partecipare attivamente alla stesura dei contratti di fornitura con TMC e fornitori di servizi;
- gestire i contratti di fornitura con TMC e fornitori di servizi;
- gestire i rapporti con i fornitori dei servizi di business travel;
- definire un sistema di monitoraggio delle performance della TMC e dei fornitori, definendo indicatori e modalità di rilevazione;
- valutare i fornitori di servizi sulla base del sistema di monitoraggio definito;
- definire le specifiche di applicativi e supporti informatici necessari per l’organizzazione dei viaggi d’affari e per la loro gestione;
- gestire l’operatività quotidiana legata alle trasferte aziendali;
- gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni);
- monitorare il livello di soddisfazione dei viaggiatori;
- sviluppare un programma di monitoraggio e gestione dei rischi dei viaggi;

- monitorare l'avanzamento della spesa e mettere in relazione i costi con i KPI;
- individuare possibili aree di miglioramento del processo gestione viaggi;
- definire attività di ottimizzazione costi;
- elaborare un piano strategico delle fonti e dei programmi per la gestione delle trasferte aziendali, coerente con gli obiettivi aziendali;
- definire e gestire il budget di spesa destinato ai viaggi aziendali sulla base degli obiettivi definiti da e con Direzione Generale.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze si rimanda all'Appendice B, punto B.3.

5.4.2 CONOSCENZE

I requisiti di conoscenza relativi al travel manager sono:

- conoscenza del settore business travel (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri;
- conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale;
- conoscenza principi generali di gestione risorse umane;
- conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale;
- nozioni di diritto: dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale;
- conoscenza dei principi di economia e di amministrazione;
- conoscenza di finanza di base;
- conoscenza tecnica di tracciabilità viaggiatori;
- conoscenze per gestire e assicurare la sicurezza delle persone e dei dati;
- conoscenza dei principali software gestionali adatti al Business Travel (BT) quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori "nativi digitali", ecc.;
- conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti del proprio viaggio e le tecnologie di tracciabilità dei viaggiatori;
- conoscenza della geopolitica mondiale, con particolare attenzione alla multiculturalità delle società e dei popoli.

5.4.3 ABILITÀ

I requisiti di abilità con riferimento al travel manager sono:

- abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali;
- abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio;
- abilità nel selezionare i fornitori;
- abilità di negoziazione;
- abilità nella definizione dei SLA;
- abilità nel controllo delle performance dei fornitori;
- abilità di data analytics;
- abilità relazionali.

5.4.4 COMPETENZE

Le competenze con riferimento al travel manager sono:

- capacità di indirizzare la travel policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale;
- capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder;
- capacità di analisi e visione di insieme;
- capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di servizi (classi di volo, numero di stelle per hotel, ecc.);
- capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il BT;
- capacità di analisi dell'adozione della travel policy e individuazione degli scostamenti;
- capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella travel policy;
- capacità relazionali interfunzionali;
- capacità nei processi aziendali;
- capacità di organizzazione aziendale;
- capacità di problem solving;
- capacità di time management e gestione priorità;

- capacità in tecniche negoziali;
- capacità strategiche;
- capacità di mediazione;
- capacità di innovazione;
- capacità di massimizzare i risparmi attraverso il monitoraggio continuo dei fornitori, delle tariffe applicate per i loro servizi;
- capacità di proporre soluzioni per razionalizzare le spese di viaggio;
- capacità di individuare soluzioni che migliorino il livello di confort e sostenibilità ambientale del viaggiatore;
- capacità in nuove tecnologie BT.

5.5 CORPORATE MOBILITY MANAGER

5.5.1 GENERALITÀ

Il corporate mobility manager rappresenta per un'organizzazione una opportunità d'investimento, in quanto partecipa alla funzione manageriale e alla costruzione di vantaggi competitivi. Al pari delle altre figure manageriali è infatti un gestore di fondamentali asset aziendali, tangibili e intangibili.

Il suo ruolo strategico non è semplicemente collegato all'entità del capitale finanziario investito nella mobilità aziendale e nella sua gestione, ma assume un rilievo cruciale nelle strategie di responsabilità sociale delle organizzazioni (CSR).

Il corporate mobility manager di un'organizzazione contribuisce a costruire il capitale intellettuale dell'organizzazione attraverso l'allineamento strategico del capitale umano, l'efficacia e l'efficienza dei processi del business, lo sviluppo del capitale organizzativo e relazionale dell'impresa. All'interno di questo quadro concettuale, l'attività formativa deve porsi l'obiettivo di fornire spunti di riflessione per analizzare la performance dell'intera mobilità d'impresa (mobility policy) nella prospettiva della creazione di valore dell'impresa, proponendo gli strumenti operativi per bilanciare costi-qualità-sostenibilità.

Nella struttura di un'organizzazione il profilo professionale di corporate mobility manager assume un ruolo di coordinamento del travel manager, del fleet manager e del mobility manager.

In ordine generale, le competenze che attengono al corporate mobility manager sono:

- risoluzione di problemi e azioni di cambiamento;
- leadership e capacità di gestione innovativa;
- negoziazione e capacità di collaborazione in partnership;

- mediazione nella risoluzione dei conflitti;
- empatia e capacità di persuasione;
- focus sulla comunicazione su stakeholder aziendali;
- promozione di iniziative di team building.

Ai punti 5.5.2, 5.5.3 e 5.5.4 sono definite in dettaglio le attività-responsabilità che il profilo del corporate mobility manager deve svolgere con riferimento ai tre centri di competenza della mobilità aziendale: mobility, fleet e travel management.

5.5.2 MOBILITY MANAGEMENT

5.5.2.1 ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ

Con riferimento al centro di competenza “mobility management”, il corporate mobility manager deve:

- definire l’intermodalità dei viaggi, rapportandosi con il travel manager, per abbassare il TCM e migliorare l’eco sostenibilità dello spostamento;
- definire e implementare insieme al travel manager, al fleet manager e al mobility manager i processi gestionali per l’organizzazione dei viaggi aziendali nella loro interezza, prendendo in esame più modalità;
- fornire all’ufficio acquisti capitolati per selezionare e scegliere i fornitori di servizi di mobilità;
- definire un sistema di monitoraggio degli spostamenti dei dipendenti;
- far selezionare gli applicativi e i supporti informatici necessari per analizzare mezzi, abitudini di spostamento, parcheggi in funzione del bacino di utenza;
- definire piani per migliorare il livello di soddisfazione degli utenti, attraverso indagini specifiche;
- elaborare un piano strategico delle fonti e dei programmi per la gestione dei contributi in funzione dei progetti presentati ed approvati dagli enti pubblici preposti;
- definire e gestire il budget di mobilità, secondo il principio del “mobility budget” sulla base degli obiettivi e delle linee guida aziendali.

Ai fini dell’attribuzione delle attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze si rimanda all’Appendice B, punto B.4.1.

5.5.2.2 CONOSCENZE

I requisiti di conoscenza con riferimento al “mobility management” sono:

- conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative);
- conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale;
- conoscenza principi generali di gestione risorse umane;
- nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale;
- conoscenza dei principi base di fleet management e travel management;
- conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale;
- conoscenza di base finanziaria e amministrativa;
- conoscenza dei metodi base per condurre un sondaggio, dalla pianificazione alla conduzione;
- conoscenza dei principali software gestionali adatti al mobility management (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di mobilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.);
- conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità;
- conoscenza di tematiche inerenti la CSR.

5.5.2.3 ABILITÀ

I requisiti di abilità con riferimento al “mobility management” sono:

- abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni per l'elaborazione del PSCL;
- abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale;
- abilità nella definizione della relazione con gli enti esterni ed in particolare con il Mobility Manager di Area, figura chiave tra il livello politico e quello gestionale;
- abilità nella interpretazione e applicazione bandi pubblici;
- abilità nella definizione di specifiche di servizio e di SLA;
- abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance del sistema di mobilità dell'organizzazione;
- abilità relazionali (interne ed esterne);

- abilità nel trasmettere all'ufficio acquisti informazioni chiave da tradurre in elementi contrattuali.

5.5.2.4 COMPETENZE

Le capacità con riferimento al “mobility management” sono:

- capacità di indirizzare fleet e travel policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione;
- capacità di definire soluzioni di mobilità;
- capacità di analisi dell'adozione dei modelli mobility management ed individuazione degli scostamenti;
- capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti, ossia di revisione, in modo da agire con variazioni che consentano migliorie in ambito mobilità;
- capacità relazionali interfunzionali;
- capacità nei processi aziendali;
- capacità in nuove tecnologie mobility management;
- capacità di organizzazione aziendale;
- capacità di problem solving;
- capacità di time management e gestione priorità;
- capacità in tecniche negoziali all'interno ed all'esterno dell'organizzazione aziendale;
- capacità strategiche;
- capacità di innovazione organizzativa e tecnologica.

5.5.3 FLEET MANAGEMENT

5.5.3.1 ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ

Con riferimento al centro di competenza “fleet management”, il corporate mobility manager deve:

- contribuire alla definizione della car policy aziendale (nazionale o internazionale), in termini di tipologie e caratteristiche dei veicoli necessari, livello delle emissioni, modalità di acquisto degli asset o del servizio, di utilizzo degli stessi, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel rispetto di prassi eco-sostenibili, di concerto con Direzione Generale, Direzione HR, Direzione Finanza, coordinata con le esigenze degli altri responsabili della mobilità aziendale (travel manager, mobility manager e fleet manager);
- promuovere il rispetto della car policy e della rispondenza dei criteri di CSR definiti;

- definire i criteri per la selezione degli applicativi e dei supporti informatici necessari per la gestione della mobilità dell'organizzazione;
- gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni).

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze si rimanda all'Appendice B, punto B.4.2.

5.5.3.2 CONOSCENZE

I requisiti di conoscenza con riferimento al centro di competenza "fleet management" sono:

- conoscenza del settore automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri;
- conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale;
- conoscenza principi generali di gestione risorse umane;
- nozioni di diritto: civile e penale, del lavoro;
- conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale;
- conoscenze approfondite dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità;
- nozioni di finanza di base;
- conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management;
- conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni;
- conoscenza della geografia economica e politica mondiale.

5.5.3.3 ABILITÀ

I requisiti di abilità con riferimento al centro di competenza "fleet management" sono:

- abilità di coordinare la raccolta e l'analisi delle informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale;
- abilità di negoziazione;
- abilità relazionali interne ed esterne;
- abilità di data analytics.

5.5.3.4 COMPETENZE

Le competenze con riferimento al centro di competenza "fleet management" sono:

- capacità di indirizzare car policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale;
- capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder;
- capacità di analisi e visione di insieme;
- capacità di definire soluzioni qualitative relative ai fornitori di beni e servizi;
- capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il fleet management e la gestione del personale;
- capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella car policy;
- capacità relazionali interfunzionali;
- capacità nei processi aziendali;
- capacità in nuove tecnologie ICT dedicate;
- capacità di organizzazione aziendale;
- capacità in tecniche negoziali;
- capacità strategiche;
- capacità di mediazione;
- capacità di innovazione organizzativa e tecnologica.

5.5.4 TRAVEL MANAGEMENT

5.5.4.1 ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ

Con riferimento al centro di competenza “travel management”, il corporate mobility manager deve:

- contribuire alla definizione della travel policy aziendale in termini di modalità di viaggio, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel rispetto di prassi eco-sostenibili;
- promuovere il rispetto della travel policy e monitorarne l'adozione;
- definire i criteri degli applicativi e dei supporti informatici necessari per l'organizzazione dei viaggi d'affari e per la loro gestione;
- gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni).

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze si rimanda all'Appendice B, punto B.4.3.

5.5.4.2 CONOSCENZE

I requisiti di conoscenza con riferimento al centro di competenza “travel management” sono:

- conoscenza del settore del business travel e dei trend storici e futuri;
- conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale;
- conoscenza principi generali di gestione risorse umane;
- nozioni di diritto: dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale;
- conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT;
- conoscenza della geopolitica mondiale, con particolare attenzione alla multiculturalità delle società e dei popoli;
- conoscenza dei processi e dell’organizzazione aziendale.

5.5.4.3 ABILITÀ

I requisiti di abilità con riferimento al centro di competenza “travel management” sono:

- abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali;
- abilità nel definire i criteri di selezione dei fornitori;
- abilità nel controllo delle performance dei fornitori;
- abilità di negoziazione interfunzionale;
- abilità relazionali.

5.5.4.4 COMPETENZE

Le competenze con riferimento al centro di competenza “travel management” sono:

- capacità di indirizzare la travel policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale;
- capacità di costruire un’efficace relazione con gli stakeholder;
- capacità di analisi e visione di insieme;
- capacità di definire soluzioni qualitative relative ai fornitori di servizi;
- capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l’azienda che riguardano il BT;
- capacità di analisi dell’adozione della travel policy;

- capacità relazionali interfunzionali;
- capacità nei processi aziendali;
- capacità di organizzazione aziendale;
- capacità in tecniche negoziali;
- capacità di innovazione.

6 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE)

6.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI

Nell'apprendimento formale, le metodologie e i soggetti che effettuano la valutazione sono stabiliti per via legislativa (per esempio esami di Stato, esami di maturità), ciò non avviene in ambito non formale e informale.

Per la valutazione dei risultati dell'apprendimento non formale e informale, oggetto del presente documento, è necessario tener presente che devono essere valutate, in modo oggettivo e direttamente le conoscenze, abilità e competenze, così come descritte al punto 5 della presente prassi di riferimento.

A tal fine, per garantire l'efficacia della valutazione delle competenze sono indicate le prove da utilizzare per la valutazione della conformità per tutti e quattro i profili professionali:

- analisi del "curriculum vitae" integrato da documentazioni comprovanti le attività lavorative e formative dichiarate dal candidato;
- esame scritto per la valutazione delle conoscenze. Tale prova di esame può consistere in una prova con domande a risposta chiusa: per ogni domanda vengono proposte almeno 3 risposte delle quali 1 sola è corretta (da escludere quelle del tipo "vero/falso");
- esame orale: necessario per approfondire eventuali incertezze riscontrate nelle prove scritte e/o per approfondire il livello delle conoscenze acquisite dal candidato.

Per il profilo di corporate mobility manager l'esame scritto è integrato da un caso studio da elaborare prima della prova orale nel corso della quale viene discusso.

NOTA 1 Per quanto concerne la valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento, si ricorda che, ai sensi della Legge 14 gennaio 2013, n. 4, "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", la "certificazione di conformità alla norma tecnica UNI" è in capo agli organismi di certificazione delle persone operanti in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17024, accreditati secondo il Regolamento Europeo 765/2008. Nel processo di valutazione dei risultati dell'apprendimento è inoltre possibile tener conto del possesso, da parte del singolo candidato, di attestazioni rilasciate da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013. Rimangono comunque validi i requisiti di cui ai punti 5.2.2 e 9.2.6 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012.

NOTA 2 In alcuni specifici casi e settori, si possono inoltre prevedere modalità di ri-valutazione sulla base di eventuali segnalazioni, successive alla valutazione finale, da parte dei fruitori dell'attività professionale.

6.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'accesso alla prova di valutazione è subordinato all'invio di una richiesta di certificazione da parte del candidato all'organismo di certificazione che effettua la valutazione.

Per accedere alla prova di valutazione sono necessari i seguenti requisiti:

- evidenza oggettiva di ricoprire il ruolo o di avere ricoperto il ruolo nell'ambito della mobilità aziendale;
- per il profilo di corporate mobility manager, si richiede di ricoprire il ruolo oppure di avere ricoperto per almeno due anni complessivi almeno due degli altri 3 altri profili della mobilità aziendale definiti dal presente documento;
- si richiede evidenza del titolo di studio almeno di scuola media superiore e 2 anni di esperienza lavorativa nell'ambito della mobilità aziendale;
- avere 30 crediti formativi rilasciati da associazioni del settore della mobilità aziendale; tali crediti formativi possono essere ottenuti tramite la partecipazione a seminari, workshop o corsi di formazione strutturati come definiti nell'Appendice D ed erogati da organizzazioni esperte della mobilità aziendale.

6.3 MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione di conformità che indice la sessione di prova di valutazione nomina uno o più esaminatori, presenti sul luogo della prova, che hanno la responsabilità di:

- verificare la congruità dei requisiti di accesso anche con riferimento alla validità dei crediti formativi;
- verificare l'identità dei candidati rispetto alle domande di certificazione;
- condurre l'esame scritto a risposta multipla di cui una sola corretta;
- caso studio per il profilo di corporate mobility manager;
- condurre l'esame orale su ambiti specifici relativi alla managerialità.

6.4 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Il criterio utilizzato per la valutazione di conformità ai requisiti stabiliti per ciascun profilo professionale è l'ottenimento di un risultato di un punteggio minimo di 60/100 in ciascuna delle prove.

6.5 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Durante il periodo di validità della certificazione, che è stabilito in tre anni, l'organizzazione che ha svolto la valutazione deve esercitare un controllo sui soggetti che hanno conseguito l'attestazione per verificare il perdurare della conformità ai requisiti stabiliti per i profili professionali individuati nella presente prassi di riferimento.

Per il mantenimento della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami effettivi o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;

- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di 30 crediti formativi all'anno;
- in assenza di continuità di esercizio professionale, è sufficiente maturare 30 crediti all'anno per mantenere la certificazione.

Per il rinnovo della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;
- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di almeno 90 crediti formativi nel triennio.

6.6 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione deve:

- avere i requisiti di indipendenza, imparzialità, trasparenza, competenza e assenza di conflitti di interesse;
- assicurare l'omogeneità delle valutazioni;
- assicurare la verifica dell'aggiornamento professionale;
- definire, adottare e rispettare un proprio sistema qualità documentato e un proprio codice deontologico;
- nominare uno o più esaminatori che soddisfino il requisito di "grandparent" in possesso dei requisiti dei profili professionali definiti dalla presente prassi di riferimento, o che sia già in possesso di certificazione.

Per essere in linea con il miglior stato dell'arte raggiunto, l'organizzazione che effettua la valutazione di conformità deve essere accreditata secondo il Regolamento Europeo 765/2008 in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024.

APPENDICE A – PROSPETTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF

Ciascuno degli 8 livelli EQF è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento in termini di conoscenze, abilità (capacità) e competenze. Si riporta qui di seguito il prospetto di sintesi dei livelli EQF così come descritti nella Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008.

	Conoscenze Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche	Abilità Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili)	Competenze Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia
Livello EQF 1	Conoscenza generale di base	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni/compiti semplici.	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
Livello EQF 2	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici.	Lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia.
Livello EQF 3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi.
Livello EQF 4	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
Livello EQF 5(*)	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza.	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti.	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili. Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
Livello EQF 6(**)	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
Livello EQF 7(***)	Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca. Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi.	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
Livello EQF 8(****)	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi.	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti.	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca.

Note Compatibilità con il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore

Il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore fornisce descrittori per cicli.

Ogni descrittore di ciclo dà una definizione generica di aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche/ai titoli accademici che rappresentano la fine di tale ciclo.

(*) Il descrittore per il ciclo breve dell'istruzione superiore (all'interno o collegato al primo ciclo), sviluppato dall'Iniziativa congiunta per la qualità come parte del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 5 del Quadro europeo delle qualifiche.

(**) Il descrittore per il primo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 6 del Quadro europeo delle qualifiche.

(***) Il descrittore per il secondo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche.

(****) Il descrittore per il terzo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 8 del Quadro europeo delle qualifiche.

APPENDICE B – SCHEDE PROFILI PROFESSIONALI

B.1 – MOBILITY MANAGER

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Definire l'intermodalità dei viaggi, rapportandosi con il travel manager per abbassare il TCM e migliorare l'ecosostenibilità dello spostamento	<p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza del mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p> <p>Conoscenza dei principi base di fleet management e travel management</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni per l'elaborazione del PSCL</p> <p>Abilità nell'evitare conflitti con il Fleet Manager dato che il suo obiettivo è scoraggiare l'uso dell'auto a favore dei mezzi pubblici o collettivi</p> <p>Abilità nella definizione della relazione con gli enti esterni e in particolare con il Mobility Manager di Area, figura chiave tra il livello politico e quello gestionale</p> <p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	<p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità di definire le specifiche di mobilità selezionando le classi di fornitori di servizi che possono offrirle (fornitori di car sharing, fornitori di servizi di trasporto pubblico, fornitori di virtual room per rispettare i limiti del "mobility budget", ecc.)</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p>
Elaborare il PSCL e monitorarne l'adozione	<p>Conoscenza del territorio dove si opera, con particolare attenzione alla relazione con gli enti pubblici, dove è presente il Mobility Manager di Area</p> <p>Conoscenza delle relazioni sindacali e degli accordi di categoria</p> <p>Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale</p>	<p>Abilità nella gestione della comunicazione del PSCL</p> <p>Abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p>
Interagire con le figure e gli enti preposti per l'attuazione del PSCL	<p>Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale</p> <p>Conoscenza delle relazioni sindacali e degli accordi di categoria</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	<p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità di mediazione</p>
Definire e implementare insieme al Travel Manager, al Fleet Manager e al Corporate Mobility Manager i processi gestionali per l'organizzazione dei viaggi aziendali nella loro interezza, prendendo in esame più modalità (auto long term, aereo, auto short term, bike, car sharing, treno, mezzi trasporto pubblico, ecc.	<p>Conoscenza dei principi base di fleet management e travel management</p> <p>Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p>	<p>Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali ed App per promuovere e gestire la mobilità aziendale come ad esempio il car pooling</p> <p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	<p>Capacità di indirizzare fleet e travel policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di problem solving</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Fornire all'ufficio acquisti capitolati per selezionare e scegliere i fornitori di servizi di mobilità	<p>Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni per l'elaborazione del PSCL</p>	<p>Capacità di definire le specifiche di mobilità selezionando le classi di fornitori di servizi che possono offrirle (fornitori di car sharing, fornitori di servizi di trasporto pubblico, fornitori di virtual room per rispettare i limiti del "mobility budget", ecc.)</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di time management e gestione priorità</p>
Fornire all'ufficio acquisti le leve per le trattative economiche con i fornitori di servizi	<p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p>	<p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità in tecniche negoziali all'interno e all'esterno dell'organizzazione aziendale</p>
Partecipare attivamente alla stesura del contratto che gestirà con i fornitori di servizi	<p>Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale</p>	<p>Abilità nel trasmettere all'ufficio acquisti informazioni chiave da tradurre in elementi contrattuali</p>	<p>Capacità di analisi dell'adozione dei modelli di MM e individuazione degli scostamenti</p>
Gestire il carpooling e il carsharing aziendale	<p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità, dal car pooling al car sharing, alla conformità del PSCL</p> <p>Conoscenza del territorio dove si opera, con particolare attenzione alla relazione con gli enti pubblici, dove è presente il Mobility Manager di Area</p>	<p>Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale come ad esempio il Car pooling</p>	<p>Capacità di definire le specifiche di mobilità selezionando le classi di fornitori di servizi che possono offrirle (fornitori di car sharing, fornitori di servizi di trasporto pubblico, fornitori di virtual room per rispettare i limiti del "mobility budget", ecc.)</p>
Definire un sistema di monitoraggio degli spostamenti in auto dei dipendenti, evidenziando e riducendo il numero di automobili con un solo occupante, il conducente dell'auto	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di abilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)</p> <p>Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale</p>	<p>Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale come ad esempio il car pooling</p> <p>Abilità nell'evitare conflitti con il fleet mcar policyanager dato che il suo obiettivo è scoraggiare l'uso dell'auto a favore dei mezzi pubblici o collettivi</p>	<p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti, ossia di revisione, in modo da agire con variazioni che consentano migliorie in ambito mobilità</p>
Muovere persone e non veicoli, valutando quindi sistemi di trasporto collettivo	<p>Conoscenza del territorio dove si opera, con particolare attenzione alla relazione con gli enti pubblici, dove è presente il Mobility Manager di Area</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni per l'elaborazione del PSCL</p>	<p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il MM</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale	Abilità nella gestione della comunicazione del PSCL	
Definire le specifiche degli applicativi e dei supporti informatici necessari per analizzare mezzi, abitudini di spostamento, parcheggi in funzione del bacino di utenza	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di abilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità, dal car pooling al car sharing, alla conformità del PSCL</p>	Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale come ad esempio il car pooling	<p>Capacità in nuove tecnologie MM</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
Gestire le aree di parcheggio in funzione dei sistemi di mobilità utilizzati	<p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità nella gestione della comunicazione del PSCL</p> <p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p>
Gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni)	<p>Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza delle relazioni sindacali e degli accordi di categoria</p>	Abilità relazionali (interne ed esterne)	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder
Monitorare il livello di soddisfazione degli utenti, attraverso indagini specifiche	<p>Conoscenza dei metodi base per condurre un sondaggio, dalla pianificazione alla conduzione</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di abilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le</p>	<p>Abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance</p> <p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	Capacità di analisi dell'adozione dei modelli MM e individuazione degli scostamenti

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)		
Fornire dati per il “foot print” aziendale, dimostrando l’abbattimento delle emissioni per le scelte di mobilità effettuate, sia fisiche sia virtuali	<p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p>	<p>Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale come ad esempio il car pooling</p> <p>Abilità di data analytics</p>	Capacità di analisi e visione di insieme
Definire attività di valutazione e controllo dei costi (TCM)	<p>Conoscenza dei processi e dell’organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza di base finanziaria e amministrativa</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell’abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di mobilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)</p>	<p>Abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance</p> <p>Abilità di data analytics</p> <p>Abilità nel trasmettere all’ufficio acquisti informazioni chiave da tradurre in elementi contrattuali</p>	Capacità di indirizzare fleet e travel policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale
Elaborare un piano strategico delle fonti e dei programmi per la gestione dei contributi in funzione dei progetti presentati e approvati dagli enti pubblici preposti	<p>Conoscenza di base finanziaria e amministrativa</p> <p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità, dal car pooling al car sharing, alla conformità del PSCL</p> <p>Conoscenza del territorio dove si opera, con particolare attenzione alla relazione con gli enti pubblici, dove è presente il Mobility Manager di Area</p>	Abilità nella definizione della relazione con gli enti esterni e in particolare con il Mobility Manager di Area, figura chiave tra il livello politico e quello gestionale	Capacità in tecniche negoziali all’interno e all’esterno dell’organizzazione aziendale
Definire e gestire il budget di mobilità, secondo il principio del “mobility budget” sulla	<p>Conoscenza dei processi e dell’organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza di base finanziaria</p>	Abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance	Capacità di definire le specifiche di mobilità selezionando le classi di fornitori di servizi che possono offrirle (fornitori di car sharing,

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
base degli obiettivi e delle linee guida aziendali	e amministrativa		fornitori di servizi di trasporto pubblico, fornitori di virtual room per rispettare i limiti del "mobility budget", ecc.)
Gestire l'avanzamento della spesa e mettere in relazione i costi con i principi del "mobility budget" componendo la matrice di KPI e i relativi SLA (Service Level Agreement)	<p>Conoscenza dei principi base di fleet management e travel management</p> <p>Conoscenza di base finanziaria e amministrativa</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità, dal car poolong al car sharing, alla conformità del PSCL</p> <p>Conoscenza dei metodi base per condurre un sondaggio, dalla pianificazione alla conduzione</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di abilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)</p>	Abilità di data analytics	Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica

B.2 - FLEET MANAGER

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Definire la Car policy aziendale (nazionale e/o internazionale), in termini di tipologie e caratteristiche dei veicoli necessari, livello delle emissioni, modalità di acquisto degli asset o del servizio, di utilizzo degli stessi, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel rispetto di prassi eco-sostenibili, di concerto con Direzione Generale, Direzione del Personale, Direzione Finanza, coordinata con le esigenze degli altri responsabili della mobilità aziendale (Travel Manager, Mobility Manager e Corporate Mobility Manager)</p>	<p>Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Nozioni di diritto civile e penale, del lavoro; conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità</p> <p>Nozioni di finanza di base</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al Fleet Management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door)</p> <p>Conoscenza della geografia economica e politica mondiale</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di indirizzare Car Policy e Car list verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale</p> <p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella car policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
<p>Definire la Car list (nazionale, internazionale o specifica per ogni Paese) in termini di veicoli inclusi, alternative di scelta, allestimenti, ecc.</p>	<p>Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p>	<p>Capacità di indirizzare Car policy e Car list verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale</p> <p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
			<p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p>
Promuovere il rispetto della Car policy e della Car List e monitorarne l'adozione	<p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al Fleet Management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door)</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nella conduzione delle operazioni inerenti la gestione della flotta</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi della gestione della flotta e individuazione degli scostamenti</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella Car policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p>
Definire ed implementare i processi gestionali per l'acquisizione, la gestione, la manutenzione e la sostituzione della flotta	<p>Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi, e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista - ad es.: consegne/ritiri door to door)</p> <p>Conoscenza della geografia economica e politica mondiale</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nel selezionare i fornitori di beni e servizi</p> <p>Abilità nella definizione dei contratti</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di beni e servizi (garanzie, tempi di intervento, livello veicoli sostitutivi, deroghe contrattuali, franchigie assicurative, gestione carburante, ecc.)</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
Ricerca e selezionare i	Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali,	Abilità nel selezionare i fornitori di beni e servizi	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
fornitori (case automobilistiche, concessionarie, noleggiatori a lungo e breve termine, società di leasing e finanziarie, fuel card, servizi di manutenzione, assicurativi, ecc.)	<p>nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Nozioni di finanza di base</p> <p>Conoscenza della geografia economica e politica mondiale</p>	<p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità nella definizione dei contratti</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di mediazione</p>
Definire i Service Level Agreement – SLA – con i fornitori di servizi	<p>Nozioni di diritto civile e penale, del lavoro; conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale</p> <p>Conoscenze approfondite dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità</p> <p>Nozioni di finanza di base</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nella conduzione delle operazioni inerenti la gestione della flotta</p> <p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità nella definizione dei contratti</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di beni e servizi (garanzie, tempi di intervento, livello veicoli sostitutivi, deroghe contrattuali, franchigie assicurative, gestione carburante, ecc.)</p> <p>Capacità di analisi della gestione della flotta e individuazione degli scostamenti</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
Supportare l'ufficio acquisti nella gestione delle trattative economiche con i fornitori di beni e servizi	<p>Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi generali di economia,</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità nella definizione dei contratti</p>	<p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di mediazione</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	gestione aziendale e di contabilità Nozioni di finanza di base		
Fornire all'ufficio acquisti le leve per le trattative economiche con i fornitori di beni e servizi	Nozioni di diritto civile e penale, del lavoro; conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale Conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità Nozioni di finanza di base	Abilità nella definizione dei contratti Abilità relazionali interne ed esterne	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di beni e servizi (garanzie, tempi di intervento, livello veicoli sostitutivi, deroghe contrattuali, franchigie assicurative, gestione carburante, ecc.)
Effettuare follow up dei rapporti con i fornitori di beni e servizi	Nozioni di diritto civile e penale, del lavoro; conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale Nozioni di finanza di base Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management	Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale Abilità di negoziazione Abilità relazionali interne ed esterne Abilità nel controllo delle performance dei fornitori Abilità di data analytics	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il fleet management e la gestione del personale Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate Capacità di problem solving Capacità in tecniche negoziali Capacità di mediazione Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica
Definire un sistema di monitoraggio delle performance dei fornitori, definendo indicatori chiave di performance e modalità di rilevazione	Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management	Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale Abilità nella definizione dei contratti Abilità nel controllo delle performance dei fornitori Abilità di data analytics Abilità relazionali interne ed esterne	Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di beni e servizi (garanzie, tempi di intervento, livello veicoli sostitutivi, deroghe contrattuali, franchigie assicurative, gestione carburante, ecc.) Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il fleet management e la gestione del personale Capacità di analisi della gestione della flotta e individuazione degli

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
			<p>scostamenti</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
Valutare i fornitori di beni e servizi sulla base del sistema di monitoraggio definito	<p>Nozioni di diritto civile e penale, del lavoro; conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità</p> <p>Nozioni di finanza di base</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al Fleet Management</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di problem solving</p>
Definire le specifiche per selezionare applicativi e supporti informatici necessari per la gestione della flotta con l'implementazione degli stessi	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door)</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nel selezionare i fornitori di beni e servizi</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di beni e servizi (garanzie, tempi di intervento, livello veicoli sostitutivi, deroghe contrattuali, franchigie assicurative, gestione carburante, ecc.)</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
Gestire l'operatività quotidiana legata alla flotta	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	<p>Conoscenza della geografia economica e politica mondiale</p> <p>Conoscenza dei sistemi di gestione della sicurezza del traffico stradale (UNI ISO 39001)</p> <p>Conoscenza del Codice della Strada</p>	<p>servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nella conduzione delle operazioni inerenti la gestione della flotta</p> <p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>insieme</p> <p>Capacità di analisi della gestione della flotta e individuazione degli scostamenti</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella Car policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di problem solving</p> <p>Capacità di time management e gestione priorità</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
<p>Gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni)</p>	<p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al Fleet Management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door)</p> <p>Conoscenza della geografia economica e politica mondiale</p>	<p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p>
<p>Monitorare il livello di soddisfazione dei driver</p>	<p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al Fleet Management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door)</p>	<p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di mediazione</p>
<p>Sviluppare un programma di educazione alla guida ecosostenibile, anticipativa e sicura</p>	<p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door)</p>	<p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità di analisi della gestione della flotta ed individuazione degli scostamenti</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella Car policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità di problem solving</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
<p>Monitorare l'avanzamento della spesa e mettere in relazione i costi con gli indicatori chiave di performance</p>	<p>Conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità</p> <p>Nozioni di finanza di base</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al Fleet Management</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità di analisi della gestione della flotta e individuazione degli scostamenti</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
			dipendenti o variazioni nella ar policy
Individuare possibili aree di miglioramento del processo gestione flotta	<p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentano di monitorare la flotta a scopi manutentivi e di localizzazione (in caso di furto e/o se richiesto dalla tipologia di utilizzo prevista – per esempio: consegne/ritiri door to door)</p> <p>Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità</p> <p>Nozioni di finanza di base</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nella conduzione delle operazioni inerenti la gestione della flotta</p> <p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella Car policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
Definire attività di ottimizzazione dell'utilizzo della flotta e dei costi	<p>Conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità</p> <p>Nozioni di finanza di base</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al Fleet Management</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità nella conduzione delle operazioni inerenti la gestione della flotta</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità di analisi della gestione della flotta e individuazione degli scostamenti</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella Car policy</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di problem solving</p>
Definire e gestire il budget di spesa	<p>Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali,</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>destinato alla flotta aziendale sulla base degli obiettivi definiti da e con Direzione Generale</p>	<p>nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità Nozioni di finanza di base</p>	<p>informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>

B.3 TRAVEL MANAGER

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Definire la Travel Policy in termini di modalità di viaggio, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel rispetto di prassi eco-sostenibili	<p>Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori “nativi digitali”, ecc.</p> <p>Conoscenza della geopolitica mondiale, con particolare attenzione alla multiculturalità delle società e dei popoli</p>	<p>Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio</p> <p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p>	<p>Capacità di indirizzare la Travel Policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale</p> <p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di servizi (classi di volo, numero di stelle per hotel, ecc.)</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p>
Promuovere il rispetto della Travel policy e monitorarne l'adozione	<p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p> <p>Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi dell'adozione della Travel policy e individuazione degli scostamenti</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella Travel Policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p>
Definire e implementare i processi gestionali per l'organizzazione dei viaggi aziendali e la prenotazione delle trasferte	<p>Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza dei principi di economia e di amministrazione</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza</p>	<p>Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie BT</p> <p>Capacità di organizzazione</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	soprattutto dai viaggiatori “nativi digitali”, ecc.		aziendale Capacità in tecniche negoziali
Ricerca e selezionare la TMC e i fornitori di servizi (compagnie aeree, compagnie di navigazione, ferrovie, hotel, credit card, rent a car, taxi, ecc.)	Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri Conoscenza dei principi di economia e di amministrazione Conoscenza di finanza di base	Abilità nel selezionare i fornitori Abilità di negoziazione Abilità nella definizione dei SLA Abilità nel controllo delle performance dei fornitori	Capacità in tecniche negoziali Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di servizi (classi di volo, numero di stelle per hotel, ecc.) Capacità di massimizzare i risparmi attraverso il monitoraggio continuo dei fornitori, delle tariffe applicate per i loro servizi
Fornire all'ufficio acquisti le leve per le trattative economiche con TMC e fornitori di servizi	Conoscenza dei principi di economia e di amministrazione Conoscenza di finanza di base	Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali Abilità di negoziazione	Capacità in tecniche negoziali
Partecipare attivamente alla stesura dei contratti di fornitura con TMC e fornitori di servizi	Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale Conoscenza dei principi di economia e di amministrazione	Abilità nella definizione dei SLA Abilità relazionali	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di servizi (classi di volo, numero di stelle per hotel, ecc.)
Gestire i rapporti con i fornitori di business travel	Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori “nativi digitali”, ecc.	Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali Abilità di negoziazione Abilità relazionali	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT Capacità in nuove tecnologie BT Capacità di problem solving Capacità di time management e gestione priorità Capacità in tecniche negoziali
Definire un sistema di monitoraggio delle performance della TMC e dei fornitori, definendo indicatori e modalità di rilevazione	Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori “nativi digitali”, ecc.	Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio Abilità nella definizione dei SLA Abilità nel controllo delle performance dei fornitori Abilità relazionali	Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di servizi (classi di volo, numero di stelle per hotel, ecc.) Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT Capacità relazionali interfunzionali Capacità nei processi aziendali

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Valutare i fornitori di servizi sulla base del sistema di monitoraggio definito	Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di problem solving</p>
Definire le specifiche di applicativi e supporti informatici necessari per l'organizzazione dei viaggi d'affari e per la loro gestione	Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori "nativi digitali", ecc.	<p>Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio</p> <p>Abilità nel selezionare i fornitori</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire specifiche qualitative relative ai fornitori di servizi (classi di volo, numero di stelle per hotel, ecc.)</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie BT</p> <p>Capacità di innovazione</p>
Gestire l'operatività quotidiana legata alle trasferte aziendali	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori "nativi digitali", ecc.</p> <p>Conoscenza della geopolitica mondiale, con particolare attenzione alla multiculturalità delle società e dei popoli</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p> <p>Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio</p> <p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità relazionali</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di proporre soluzioni per razionalizzare le spese di viaggio</p> <p>Capacità di individuare soluzioni che migliorino il livello di confort e sostenibilità ambientale del viaggiatore</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità di problem solving</p> <p>Capacità di time management e gestione priorità</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p>
Gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni)	<p>Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale</p>	<p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità relazionali</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Monitorare il livello di soddisfazione dei viaggiatori	<p>Conoscenza tecnica di tracciabilità viaggiatori</p> <p>Conoscenze per gestire e assicurare la sicurezza delle persone e dei dati</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p> <p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p> <p>Abilità relazionali</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di mediazione</p>
Sviluppare un programma di monitoraggio e gestione dei rischi dei viaggi	<p>Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori "nativi digitali", ecc.</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti del proprio viaggio e le tecnologie di tracciabilità dei viaggiatori</p> <p>Conoscenza della geopolitica mondiale, con particolare attenzione alla multiculturalità delle società e dei popoli</p>	<p>Abilità di data analytics</p> <p>Abilità relazionali</p>	<p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie BT</p> <p>Capacità di time management e gestione priorità</p> <p>Capacità di innovazione</p>
Monitorare l'avanzamento della spesa e mettere in relazione i costi con i KPI	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori "nativi digitali", ecc.</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti del proprio viaggio e le tecnologie di tracciabilità dei viaggiatori</p> <p>Conoscenza dei principi di economia e di amministrazione</p> <p>Conoscenza di finanza di base</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p> <p>Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità strategiche</p>
Individuare possibili aree di miglioramento del processo gestione	<p>Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei</p>	<p>Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
viaggi	trend storici e futuri Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti del proprio viaggio e le tecnologie di tracciabilità dei viaggiatori	Abilità di negoziazione Abilità di data analytics Abilità relazionali	Capacità di analisi e visione di insieme Capacità relazionali interfunzionali Capacità nei processi aziendali Capacità in nuove tecnologie BT Capacità di organizzazione aziendale Capacità in tecniche negoziali Capacità di innovazione Capacità strategiche
Definire attività di ottimizzazione costi	Conoscenza dei principi di economia e di amministrazione Conoscenze di finanza di base Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT quali strumenti di prenotazione online, self booking tool utilizzati con sempre maggior frequenza soprattutto dai viaggiatori "nativi digitali", ecc.	Abilità nel controllo delle performance dei fornitori	Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT Capacità di problem solving
Elaborare un piano strategico delle fonti e dei programmi per la gestione delle trasferte aziendali, coerente con gli obiettivi aziendali	Conoscenza del settore BT (operatori tradizionali, operatori low-cost, TMC, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri	Abilità nella gestione delle operazioni inerenti le trasferte viaggio Abilità di negoziazione Abilità di data analytics Abilità relazionali	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il BT Capacità relazionali interfunzionali Capacità nei processi aziendali Capacità in tecniche negoziali Capacità strategiche
Definire e gestire il budget di spesa destinato ai viaggi aziendali sulla base degli obiettivi definiti da e con Direzione Generale	Conoscenza dei principi di economia e di amministrazione Conoscenza di finanza di base	Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali Abilità di negoziazione Abilità relazionali	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder Capacità relazionali interfunzionali Capacità in tecniche negoziali Capacità strategiche

B.4.1 CORPORATE MOBILITY MANAGER – CENTRO DI COMPETENZA “MOBILITY MANAGEMENT”

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Definire l'intermodalità dei viaggi, rapportandosi con il Travel Manager, per abbassare il TCM e migliorare l'ecosostenibilità dello spostamento	<p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy ed impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p> <p>Conoscenza dei principi base di fleet management e travel management</p>	<p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	<p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità di definire soluzioni di mobilità</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p>
Definire e implementare insieme al Travel Manager, al Fleet Manager e al Mobility Manager i processi gestionali per l'organizzazione dei viaggi aziendali nella loro interezza, prendendo in esame più modalità	<p>Conoscenza dei principi base di fleet management e travel management</p> <p>Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy ed impatto ambientale</p>	<p>Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale</p> <p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	<p>Capacità di indirizzare fleet e travel policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di problem solving</p>
Fornire all'ufficio acquisti capitolati per selezionare e scegliere i fornitori di servizi di mobilità	<p>Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni per l'elaborazione del PSCL</p> <p>Abilità nella definizione di specifiche di servizio e di SLA</p>	<p>Capacità di definire soluzioni di mobilità</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di time management e gestione priorità</p>
Definire un sistema di monitoraggio degli spostamenti dei dipendenti	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di mobilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)</p> <p>Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale</p>	<p>Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale</p>	<p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti, ossia di revisione, in modo da agire con variazioni che consentano miglie in ambito mobilità</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Far selezionare gli applicativi e i supporti informatici necessari per analizzare mezzi, abitudini di spostamento, parcheggi in funzione del bacino di utenza</p>	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di mobilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità</p>	<p>Abilità nel selezionare, con il supporto IT, gli strumenti digitali e App per promuovere e gestire la mobilità aziendale</p>	<p>Capacità in nuove tecnologie MM</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
<p>Definire piani per migliorare il livello di soddisfazione degli utenti, attraverso indagini specifiche</p>	<p>Conoscenza dei metodi base per condurre un sondaggio, dalla pianificazione alla conduzione</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al MM (strumenti di calcolo dell'abbattimento delle emissioni, questionari digitali per il rilevamento delle abitudini degli utenti, distribuzione di App per rilevare i comportamenti di mobilità degli utenti, generazione di report per il controllo e le eventuali azioni evolutive/correttive, ecc.)</p>	<p>Abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance del sistema di mobilità dell'organizzazione</p> <p>Abilità relazionali (interne ed esterne)</p>	<p>Capacità di analisi dell'adozione dei modelli MM e individuazione degli scostamenti</p>
<p>Elaborare un piano strategico delle fonti e dei programmi per la gestione dei contributi in funzione dei progetti presentati ed approvati dagli enti pubblici preposti</p>	<p>Conoscenza di base finanziaria e amministrativa</p> <p>Conoscenza di mobility management in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative)</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti della mobilità</p>	<p>Abilità nella definizione della relazione con gli enti esterni ed in particolare con il Mobility Manager di Area, figura chiave tra il livello politico e quello gestionale</p> <p>Abilità nella interpretazione e applicazione bandi pubblici</p>	<p>Capacità in tecniche negoziali all'interno e all'esterno dell'organizzazione aziendale</p>
<p>Definire e gestire il budget di mobilità, secondo il principio del "mobility budget" sulla base degli obiettivi e delle linee guida aziendali</p>	<p>Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza di base finanziaria ed amministrativa</p>	<p>Abilità nello scegliere metodologie di controllo delle performance</p>	<p>Capacità di definire soluzioni di mobilità</p>

B.4.2 CORPORATE MOBILITY MANAGER – CENTRO DI COMPETENZA “FLEET MANAGEMENT”

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Contribuire alla definizione della car policy aziendale (nazionale o internazionale), in termini di tipologie e caratteristiche dei veicoli necessari, livello delle emissioni, modalità di acquisto degli asset o del servizio, di utilizzo degli stessi, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel rispetto di prassi eco-sostenibili, di concerto con Direzione Generale, Direzione HR, Direzione Finanza, coordinata con le esigenze degli altri responsabili della mobilità aziendale (Travel Manager, Mobility Manager e Fleet Manager)</p>	<p>Conoscenza del settore Automotive (operatori tradizionali, nuovi fornitori di servizi di sharing economy, operatori finanziari e tecnologici, ecc.) e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Nozioni di diritto: civile e penale, del lavoro</p> <p>Conoscenze approfondite del diritto assicurativo, commerciale e dei contratti in generale</p> <p>Conoscenze approfondite dei principi generali di economia, gestione aziendale e di contabilità</p> <p>Nozioni di finanza di base</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni</p> <p>Conoscenza della geografia economica e politica mondiale</p>	<p>Abilità di coordinare la raccolta e l'analisi delle informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di indirizzare car policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale</p> <p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il fleet management e la gestione del personale</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella car policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità strategiche</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
<p>Promuovere il rispetto della car policy e della rispondenza dei criteri di CSR definiti</p>	<p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità di coordinare la raccolta e l'analisi delle informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il fleet management e la gestione del personale</p> <p>Capacità di individuare azioni correttive sui comportamenti dei dipendenti o variazioni nella car policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Definire i criteri per la selezione degli applicativi e dei supporti informatici necessari per la gestione della mobilità dell'organizzazione	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni</p>	<p>Abilità di coordinare la raccolta e l'analisi delle informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione della flotta aziendale</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire soluzioni qualitative relative ai fornitori di beni e servizi</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>
Gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder (interni ed esterni)	<p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al fleet management</p> <p>Conoscenza delle tecnologie mobili e delle loro possibili applicazioni</p> <p>Conoscenza della geografia economica e politica mondiale</p>	<p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il Fleet Management e la gestione del personale</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p>

B.4.3 CORPORATE MOBILITY MANAGER – CENTRO DI COMPETENZA “TRAVEL MANAGEMENT”

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Contribuire alla definizione della travel policy aziendale in termini di modalità di viaggio, budget di spesa, livello di servizio, ove possibile nel rispetto di prassi eco-sostenibili	<p>Conoscenza del settore del business travel e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza dei temi legati alla mobilità integrata e sostenibile, di green policy e impatto ambientale</p> <p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p> <p>Nozioni di diritto dei cittadini, del lavoro e dei contratti in generale</p> <p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT</p> <p>Conoscenza della geopolitica mondiale, con particolare attenzione alla multiculturalità delle società e dei popoli</p> <p>Conoscenza di tematiche inerenti la CSR</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p>	<p>Capacità di indirizzare la Travel Policy verso le strategie di sostenibilità economica e ambientale</p> <p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire soluzioni qualitative relative ai fornitori di servizi</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il BT</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità di organizzazione aziendale</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p>
Promuovere il rispetto della Travel policy e monitorarne l'adozione	<p>Conoscenza principi generali di gestione risorse umane</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e consumo correlati alla gestione delle trasferte aziendali</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi dell'adozione della Travel policy</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p>
Definire i criteri degli applicativi e dei supporti informatici necessari per l'organizzazione dei viaggi d'affari e per la loro gestione	<p>Conoscenza dei principali software gestionali adatti al BT</p>	<p>Abilità nel definire i criteri di selezione dei fornitori</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di definire soluzioni qualitative relative ai fornitori di servizi</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il BT</p> <p>Capacità relazionali interfunzionali</p> <p>Capacità nei processi aziendali</p> <p>Capacità in nuove tecnologie BT</p> <p>Capacità di innovazione</p>
Gestire la comunicazione e formazione verso gli stakeholder	<p>Conoscenza del settore BT e dei trend storici e futuri</p> <p>Conoscenza principi generali di</p>	<p>Abilità di negoziazione interfunzionale</p> <p>Abilità relazionali</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di adattamento ai</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
(interni ed esterni)	gestione risorse umane Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale		cambiamenti interni ed esterni l'azienda che riguardano il BT Capacità relazionali interfunzionali Capacità nei processi aziendali Capacità in tecniche negoziali

APPENDICE C – ASPETTI DEONTOLOGICI APPLICABILI

Di seguito, sono riportati i principi deontologici che il manager della mobilità aziendale deve osservare nell'esercizio della propria attività.

B.1 COMPORTAMENTO: INTEGRITÀ, OBIETTIVITÀ, INDIPENDENZA E RISERVATEZZA

Il manager della mobilità aziendale deve comportarsi con cortesia, educazione, rispetto, correttezza e lealtà nei confronti di tutti coloro con i quali egli viene in contatto nell'esercizio della sua funzione.

Il manager della mobilità aziendale deve agire con integrità, onestà e correttezza nelle attività e relazioni che riguardano lo svolgimento della sua attività.

Il manager della mobilità aziendale deve adempiere regolarmente alle obbligazioni assunte. Costituisce violazione di quanto sopra il mancato, ritardato o negligente compimento di atti inerenti al mandato o alla nomina.

Il manager della mobilità aziendale deve agire in assenza di pregiudizi, conflitto di interessi o pressioni di altri che possano influenzare il suo giudizio o la sua attività.

Il manager della mobilità aziendale deve agire nel rispetto delle norme sull'indipendenza, imparzialità e sulle incompatibilità, previste in relazione alla natura del suo incarico. Non deve operare in situazioni di conflitto di interesse. In ogni caso non deve mai porsi in una situazione che possa essere di ostacolo all'adempimento dei suoi doveri.

Il manager della mobilità aziendale, fermi restando gli obblighi del segreto professionale e di tutela dei dati personali previsti dalla legislazione vigente, deve mantenere l'assoluto riserbo e la riservatezza delle informazioni acquisite nell'esercizio della sua attività e non deve diffondere tali informazioni ad alcuno, salvo che egli abbia il diritto/dovere di comunicarle in conformità alla legge.

Le informazioni acquisite dal manager della mobilità aziendale nell'ambito dello svolgimento della sua attività non possono essere utilizzate per ottenere alcun vantaggio personale o di terzi. Deve vigilare affinché il dovere di riservatezza sia rispettato anche dai suoi collaboratori e dipendenti.

B.2 COMPETENZA, DILIGENZA E QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI

Il manager della mobilità aziendale è tenuto a mantenere la sua competenza e le sue capacità ai livelli richiesti per assicurare prestazioni di livello qualitativamente elevato, con diligenza e secondo le correnti prassi tecniche professionali e disposizioni normative.

Nello svolgimento dell'incarico il manager della mobilità aziendale deve condurre la propria attività con la dovuta perizia, attenzione, diligenza e competenza, ed è tenuto a far sì che i propri dipendenti e collaboratori operino con la stessa sua competenza e diligenza.

Il manager della mobilità aziendale deve mantenere il livello della sua competenza professionale e un continuo aggiornamento anche attraverso attività formative.

APPENDICE D – REQUISITI RELATIVI AI CORSI PER LA FORMAZIONE NON FORMALE

Le conoscenze e le competenze tecniche dei profili professionali manageriali della mobilità aziendale devono essere acquisite, migliorate e/o mantenute attraverso il/i corso/i di formazione descritto/i nella presente Appendice.

D.1 – GENERALITÀ

I corsi devono essere coerenti con i requisiti stabiliti al punto 5 della presente UNI/PdR. Inoltre, i corsi devono prevedere i contenuti indicati qui di seguito ed essere conformi a quanto previsto dalle leggi vigenti. La partecipazione ai corsi permette il rilascio di crediti necessari all'acquisizione delle competenze utili per accedere al percorso di valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento (certificazione).

I crediti accumulati con tali corsi possono essere utilizzati, oltre che per il riconoscimento, anche per il mantenimento dello status professionale.

L'ente che rilascia la certificazione deve preliminarmente riconoscere la validità dei crediti formativi.

D.2 – CONTENUTI DELLA DIDATTICA

I corsi devono affrontare nei propri moduli, argomenti congrui per la formazione delle competenze di manager della mobilità aziendale. Gli argomenti qui descritti devono, inoltre, essere differenziati per i profili dei suddetti manager, con l'uso appropriato, da parte dei docenti di esempi, descrizione del contesto, casi di studio, materiale didattico, ecc.

I contenuti della didattica sono presentati come segue:

- tema;
- programma di massima con moduli didattici che ne derivano e contenuti delle conoscenze che si vogliono trasmettere;
- crediti formativi riconosciuti.

NOTA I contenuti elencati nelle schede-corso di seguito riportate devono essere considerati a titolo indicativo, e non esaustivo, per non pregiudicare la possibilità di fare acquisire formazione su nuove tematiche legate all'evoluzione dei profili professionali oggetto della presente UNI/PdR.

SCHEDA CORSO: **MOBILITY MANAGER**

TEMA 1	MOBILITÀ AZIENDALE
Obiettivo del modulo	Fornire le conoscenze necessarie, anche normative, per individuare nuove soluzioni di mobilità aziendale e modalità di trasporto sostenibile, gestire le relazioni con il responsabile CSR aziendale
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - la flotta aziendale - le trasferte dei dipendenti (corporate travel) - gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti - relazioni con le funzioni delle HR e Responsabilità Sociale - la normativa italiana ed europea in materia di sostenibilità ambientale - la definizione del piano di riduzione dell'impatto ambientale della flotta - le car policy e le car list efficienti e sostenibili
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop
TEMA 2	TOTAL COST OF MOBILITY: L'ANALISI E LA GESTIONE DEI COSTI DELLA MOBILITÀ AZIENDALE
Obiettivo del modulo	Fornire strumenti conoscitivi, metodologici ed operativi per formare il mobility manager e per redigere il PSCL
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - le componenti del TCM - la rilevazione dei costi di mobilità - gli strumenti di controllo del TCM - gli obiettivi di miglioramento del TCM - le azioni di miglioramento del TCM - il car sharing e il car pooling
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop
TEMA 3	PIANO DI SPOSTAMENTO CASA-LAVORO
Obiettivo del modulo	Fornire strumenti conoscitivi, metodologici ed operativi per redigere il PSCL
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - il piano di spostamenti casa-lavoro: normativa, azioni possibili - la domanda e l'offerta di mobilità - le fasi per la redazione del PSCL - la comunicazione del PSCL - il monitoraggio e l'adeguamento PSCL
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop

SCHEDA CORSO: FLEET MANAGER

TEMA 1	GESTIONE DELLA CATENA DEL VALORE DELLE FLOTTE AZIENDALI
Obiettivo del modulo	Fornire le conoscenze e le competenze di base per la crescita e lo sviluppo professionale del fleet manager
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - il mercato delle flotte aziendali - la modalità di acquisizione delle company car: proprietà, leasing, noleggio a lungo termine e fleet management - le relazioni interfunzionali con la funzione HR - gli stakeholder aziendali: top management, funzione HR - la soddisfazione dei driver aziendali - soluzioni informatiche per la gestione della flotta
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop
TEMA 2	TOTAL COST OF OWNERSHIP: ANALISI E GESTIONE DEI COSTI DELLA FLOTTA AZIENDALE
Obiettivo del modulo	Approfondire le conoscenze e le competenze dei fleet manager, fornendo loro gli strumenti più idonei per una gestione efficiente e sostenibile della flotta, in armonia con le esigenze di mobilità dell'impresa
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - l'analisi dei componenti del TCO (valore vettura, manutenzioni, assicurazione, servizi aggiuntivi, multe, gestione sinistri, tasse, ecc.) - gli strumenti di controllo e le azioni di miglioramento del TCO - fiscalità della flotta aziendale
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop
TEMA 3	CORPORATE CAR POLICY
Obiettivo del modulo	Incrementare le conoscenze e le competenze dei fleet manager, fornendo loro gli strumenti più idonei per consolidare la propria competenza e contribuire alla definizione della corporate car policy.
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - i criteri di utilizzo della flotta - i criteri di assegnazione degli autoveicoli - la costruzione della car list - le tecnologie per la raccolta dei dati e il monitoraggio della flotta (black box) - la sicurezza dei driver e della flotta aziendale
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop

SCHEMA CORSO: TRAVEL MANAGER

TEMA 1	TRAVEL MANAGEMENT
Obiettivo del modulo	offrire una panoramica generale e momenti di approfondimento e conoscenza dei diversi aspetti che influiscono sull'ottimizzazione e gestione dei viaggi d'affari
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - il travel management: la definizione degli obiettivi partendo dall'analisi dei processi interni e dall'analisi dei costi TCT (Total Cost of Travel) - gli operatori del settore - le tecnologie informatiche per la gestione dei viaggi - gli elementi di data management per la gestione delle trasferte aziendali - l'analisi dei costi (anche occulti) di mobilità - i KPI per il processo di travel management
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop
TEMA 2	TRAVEL POLICY AZIENDALE
Obiettivo del modulo	Fornire le conoscenze, le competenze e gli strumenti per la definizione della travel policy aziendale
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - gli obiettivi e i benefici di una politica di viaggio aziendale; strumenti per regolamentare e per monitorare i viaggi e le trasferte di lavoro - la comunicazione e la negoziazione della travel policy con la direzione e le divisioni aziendali - l'analisi dei dati, le linee guida per la redazione dei contenuti - il monitoraggio soddisfazione viaggiatori
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati dai 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop
TEMA 3	SOSTENIBILITÀ DEI VIAGGI AZIENDALI
Obiettivo del modulo	Fornire le conoscenze e le competenze di base in materia di CSR per consentire la gestione ecosostenibile dei viaggi di lavoro
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - gli elementi della CSR d'impresa - i viaggi aziendali in ottica sostenibile - le modalità di trasporto alternative e sostenibili - le metodologie e gli strumenti per gestire in modo efficace la responsabilità sociale in tema di trasferte aziendali
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop

SCHEDA CORSO: **CORPORATE MOBILITY MANAGER**

TEMA 1	MOBILITÀ AZIENDALE: COSTI E STRUMENTI DI GESTIONE
Obiettivo del modulo	Fornire le conoscenze necessarie, anche normative, per pianificare nuove soluzioni di mobilità aziendale e modalità di trasporto sostenibile, presiedere il PSCL, valutare i costi della mobilità aziendale, promuovere azioni ed attività di miglioramento della mobilità coerenti con la CSR aziendale
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - CSR e mobilità - la flotta aziendale - le trasferte dei dipendenti (business travel) - gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti - gli stakeholder aziendali: top management, funzione HR, CSR, dipendenti - la normativa italiana ed europea in materia di sostenibilità ambientale delle flotte - definizione del piano di riduzione dell'impatto ambientale della flotta - componenti, modalità di rilevamento e di controllo del TCM - piano spostamenti casa-lavoro: normativa - la domanda e l'offerta di mobilità - le fasi per la redazione del PSCL
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop
TEMA 2	GESTIONE DELLA FLOTTA AZIENDALE
Obiettivo del modulo	Fornire le conoscenze e le competenze per una gestione efficiente della flotta secondo modalità di gestione efficiente del TCO, in coerenza con le policy dell'impresa e per la definizione della corporate car policy
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - il mercato delle flotte aziendali - modalità di acquisizione: proprietà, leasing, noleggio a lungo termine, fleet management - soluzioni informatiche per la gestione della flotta - analisi dei componenti del TCO (valore vettura, manutenzione, assicurazione, servizi aggiuntivi, multe, gestione sinistri, tasse, ecc.) - strumenti di controllo del TCO - fiscalità della flotta aziendale - criteri e regole di utilizzo della flotta - criteri di assegnazione degli autoveicoli
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop

TEMA 3	TRAVEL MANAGEMENT AZIENDALE E GESTIONE DEI COSTI DELLE TRASFERTE
Obiettivo del modulo	Fornire le competenze e conoscenze per la gestione efficiente dei viaggi e delle trasferte e per la definizione della travel policy aziendale
Programma di massima	<ul style="list-style-type: none"> - il travel management: la definizione degli obiettivi partendo dall'analisi dei processi interni e dall'analisi dei costi TCT - tecnologie informatiche per la gestione dei viaggi aziendali - i costi occulti delle trasferte - KPI per il processo di travel management - modalità di trasporto alternative e sostenibili - i contenuti ed i benefici di una efficiente travel policy aziendale; gli strumenti per regolamentare e monitorare i viaggi e le trasferte di lavoro - la comunicazione e la negoziazione della travel policy con la Direzione e le divisioni aziendali - l'analisi dei dati, le linee guida per la redazione dei contenuti - monitoraggio della soddisfazione dei viaggiatori aziendali
	In base ai parametri definiti dal soggetto erogatore vengono allocati 3-5 crediti per ora di formazione/seminario/workshop

BIBLIOGRAFIA

- [1] UNI EN ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
- [2] UNI EN ISO 14001 Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso
- [3] UNI CEI EN 16247-4 Diagnosi energetiche nei trasporti
- [4] UNI EN 16258 Metodologia per il calcolo e la dichiarazione del consumo di energia e di emissioni di gas ad effetto serra (GHG) dei servizi di trasporto (merci e passeggeri)
- [5] UNI ISO 26000 Guida alla responsabilità sociale
- [6] UNI/PdR 18:2016 Responsabilità sociale delle organizzazioni – Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000





Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeUNI
www.twitter.com/normeUNI
www.twitter.com/formazioneUNI

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com