

BEYOND FLEET

The hidden work
of mobility

Il primo
Osservatorio italiano
sul Corporate
Mobility Forward
Index (CMFI)

PREFAZIONE

Una nuova
responsabilità
per un osservatorio

Ogni osservatorio evolve insieme al mercato che osserva.

Quando il mercato cambia natura, così accade anche agli strumenti di analisi.

Oggi la competitività delle aziende non dipende soltanto dalla qualità delle flotte o delle tecnologie adottate.

Dipende sempre di più dalla capacità delle organizzazioni di sostenere i ruoli chiamati a guidare una trasformazione senza precedenti.

Proprio per questo motivo l'Osservatorio Arval ha deciso di ampliare il proprio campo di osservazione sulla mobilità e provare a non limitarsi ai veicoli, agli indicatori come costi, emissioni, percorrenze o dimensione della flotta, ma osservare la dimensione organizzativa e umana, attraverso il lavoro delle persone che la rendono possibile.

Perché dietro ogni strategia ESG, ogni piano di elettrificazione, ogni politica di riduzione del TCO e ogni innovazione tecnologica esiste una figura professionale chiamata a tenere insieme interessi divergenti, aspettative crescenti e obiettivi spesso incompatibili.

Comprendere appieno quella figura significa comprendere anche il futuro della mobilità aziendale e, in fondo, l'evoluzione stessa in corso nelle imprese.

Ed è proprio da questa convinzione che prende avvio il presente studio.

Massimiliano Abriola

Head of Consulting
and Arval Mobility Observatory

SOMMARIO

0/ INTRO	4
1/ PERCHÉ QUESTA RICERCA?	5
Le sfide non sono più tecniche	6
L'ipotesi dell'Arval Mobility Observatory	7
2/ PROFILAZIONE DEL CAMPIONE E CONTESTO DELLA RICERCA	8
3/ LO SCENARIO DI FONDO	11
Le principali fonti di pressione	11
La nuova geografia della complessità	12
Key findings	13
4/ COMPROMESSI, CONFLITTI E L'INFLUENZA DELLA MOBILITY	15
Il ruolo della mobilità nell'era dei trade-off	15
Il costo nascosto della complessità diventata strutturale	20
Key findings	22
5/ IDENTITÀ, RICONOSCIMENTO E UN RUOLO CHE CAMBIA	23
Una professione in transizione	23
Il gap di identità, uno spazio da colmare	24
Key Findings	27
6/ MISURARE LA COMPLESSITÀ	29
Nasce il Corporate Mobility Forward Index	29
Evidenze della prima applicazione del CMFI	31
Key findings	36
7/ CONCLUSIONI	38
La complessità non è il problema	38
From Complexity to Opportunity	38
I limiti della ricerca	39
8/ EXECUTIVE SUMMARY	40
9/ ANNEX	41
Le basi teoriche del Corporate Mobility Forward Index	41
Data Book	42
Contatti	49

0/ INTRO

Per oltre vent'anni il Barometro delle Flotte Aziendali dell'Arval Mobility Observatory ha rappresentato uno degli strumenti di riferimento per comprendere l'evoluzione della mobilità d'impresa. L'Osservatorio ha raccontato l'evoluzione delle flotte, i tipi di utilizzo dei veicoli, il progresso dell'elettrificazione, delle tecnologie, delle normative e dei comportamenti delle aziende, contribuendo ad orientare il dibattito nazionale sulla mobilità professionale.

In questi ultimi anni, tuttavia, la mobilità è diventata il punto di incontro tra sostenibilità, trasformazione energetica, controllo dei costi, digitalizzazione, welfare, sicurezza, compliance e gestione del cambiamento.

La complessità del sistema è cresciuta molto rapidamente: l'Arval Mobility Observatory's Global Fleet and Mobility Barometer 2026 ha fotografato con chiarezza questa

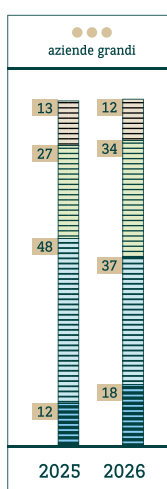
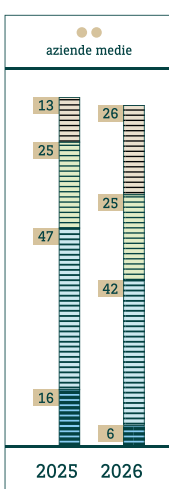
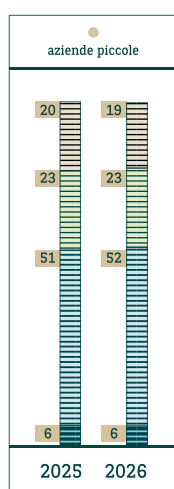
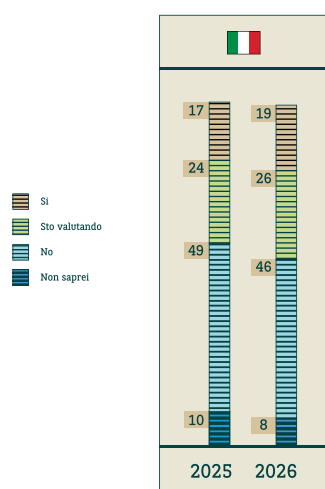
trasformazione, rilevando che il 45% delle aziende italiane si è posta un orizzonte con obiettivi di decarbonizzazione formalizzati.

È un dato che indica quanto la sostenibilità appartiene alle strategie aziendali e come la costruzione di questi obiettivi passa attraverso una fase di riconfigurazione delle responsabilità in cui la mobilità aziendale assume un ruolo sempre più importante.

Tra le aziende che hanno già definito obiettivi di decarbonizzazione, il 61% riconosce che la mobilità dei dipendenti contribuisce al raggiungimento di tali obiettivi.

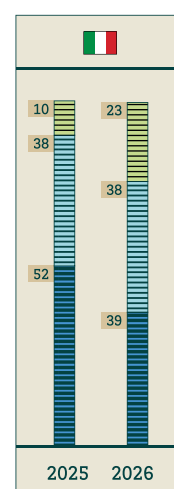
In altre parole, la mobilità è diventata una leva strategica, ed è proprio questa trasformazione che cambia radicalmente il lavoro di chi la gestisce.

Decarbonization goals



Importance of employee's mobility to decarbonization goals

Contributo significativo
Contributo moderato
Contributo basso



Fonte:

The Arval Mobility Observatory's Global Fleet and Mobility Barometer 2026

1/ PERCHÈ QUESTA RICERCA?

Le domande aperte inserite nell'ultima edizione del Barometro avevano inizialmente un obiettivo semplice: capire quali strumenti mancassero ai Fleet Manager per lavorare meglio. Le risposte, invece, hanno raccontato molto di più. Il 36% degli intervistati dichiara di avere bisogno di maggiore supporto nella gestione delle performance della flotta. Il 29% chiede strumenti per migliorare il coordinamento operativo. Il 17% evidenzia bisogni legati alla sicurezza e alla gestione dei driver.

Perfino le apparenti richieste tecnologiche raccontano un riflesso organizzativo.

Monitoraggio predittivo dei veicoli, controllo dei costi, piattaforme unificate, tracciamento in tempo reale: a prima vista sembrano semplici richieste di software, in realtà sono richieste di maggior controllo. Quando un professionista domanda una piattaforma unica, raramente sta chiedendo soltanto un nuovo applicativo.

Sta chiedendo di ridurre la frammentazione.
Quando chiede monitoraggio predittivo, non cerca semplicemente manutenzione.
Sta cercando di diminuire l'incertezza.

Quando domanda controllo dei costi, sta cercando strumenti per sostenere decisioni giustificabili davanti al management.

La tecnologia, nelle risposte aperte, appare quindi come il sintomo di un'esigenza molto più profonda: recuperare governo su una complessità crescente.

Open-ended question: what would help fleet managers?

- A concrete support would be to receive notifications when a vehicle requires maintenance, thus avoiding unexpected downtime.
- I could use AI-powered software to optimize routes and minimize travel time.
- Software that coordinates the transport of heavy vehicles would be useful, indicating which are available, where they are located, and when they can depart for deliveries.

Fonte:
The Arval Mobility Observatory's Global Fleet and Mobility Barometer 2026

Fleet performance management	36%
Automated vehicle performance and predictive maintenance	14%
Cost control and financing oversight of fleet	11%
Fuel consumption monitoring and optimization	11%
An all-in-one fleet management software/platform	9%
Logistic and fleet operation management	29%
Route and delivery optimization	15%
Fleet allocation, operations, coordination and optimization	13%
Intelligent cargo and load optimization	4%
Driver and safety	17%
Vehicles real-time tracking and monitoring	13%
Driver management and safety standard implementation	2%
Fleet security and protection systems	2%
Administrative & compliance	14%
Centralizing and digitalizing fleet documentation	8%
Proactive compliance deadline management	6%
Environment & sustainability	6%
Support for the adoption and management of electric vehicles	4%
Tools and practices for a sustainable fleet management	1%
Vehicle emissions monitoring	1%
Others	27%
Other	26%
Enhanced refrigerated vehicles	1%

Le sfide non sono più tecniche

Il Barometro mostra con chiarezza quali sono le priorità percepite nei prossimi anni.

Il 38% degli intervistati individua come principale sfida l'adattamento alle politiche restrittive sui motori endotermici, seguono l'introduzione dei veicoli elettrificati col 32% e il contenimento dell'aumento del Total Cost of Ownership col 30%.

Three main challenges for fleet management in the N3Y

Adopting to restrictive public policies on ICE	38
Implementing electrified vehicles in the fleet	32
Mitigating the increase of TCO	30
Inducing more responsible driving	23
Managing longer vehicles delivery time	20
Adopting low emission zones in urban areas	22
Adopting to evolutions of car selling model	22
Implementing other mobility solutions	16

How to read results?

In Italy in 2026, 38% of the respondents declare that Adapting to restrictive public policies on ICE is in the top 3 challenges for the fleet management in the next 3 years.

Question:

According to you, what will be the three main challenges for fleet management in the next 3 years?

Fonte:

The Arval Mobility Observatory's Global Fleet and Mobility Barometer 2026

È interessante osservare che nessuna di queste sfide riguardi esclusivamente la gestione della flotta: questi sono temi che coinvolgono nel contempo la sostenibilità, la finanza, il procurement, le risorse umane, ed anche, operations, sicurezza, compliance e la prima linea manageriale.

Risulta quindi evidente come il Fleet Manager contemporaneo non gestisce soltanto veicoli, ma interessi diversi, priorità differenti e obiettivi spesso in conflitto tra loro.

È chiamato, ad esempio, a monitorare e ridurre i costi senza compromettere la qualità. Accelerare l'elettrificazione senza intaccare l'operatività. Soddisfare i driver, rispettando policy sempre più stringenti. Ridurre le emissioni, mantenendo sotto controllo il Total Cost of Ownership.

E probabilmente altro ancora.

Ogni decisione diventa un compromesso.

Ogni compromesso genera complessità.

Le domande aperte raccolte nell'ultima edizione del Barometro hanno così iniziato a raccontare qualcosa che i KPI non intercettavano o non raccontavano con la stessa potenza espressiva.

Nell'indagare cosa aiuterebbe realmente un Fleet Mobility Manager nel suo lavoro quotidiano, le risposte non hanno restituito soltanto bisogni tecnici, ma hanno lasciato intravedere qualcosa che, fino ad allora, era purtroppo rimasto invisibile.

Dietro le richieste di strumenti emergeva la fatica del ruolo.

Dietro la domanda di software emergeva il bisogno di governance.

Dietro la richiesta di dati emergeva il peso della responsabilità.

L'ipotesi di Arval Mobility Observatory

Dalla raccolta delle evidenze legate alle domande aperte del Barometro 2026, sono successivamente germogliati gli interrogativi centrali che hanno stimolato e guidato questa ricerca:

- E se oggi il vero fattore critico della mobilità aziendale non fosse soltanto l'elettrificazione o la tecnologia?
- Come è cambiato il ruolo di chi gestisce la mobilità aziendale?
- Quali sono oggi le principali fonti di pressione operativa e decisionale?
- Esiste un divario tra responsabilità attribuite e reale capacità di incidere sulle decisioni?
- Come viene percepita l'evoluzione futura della professione?
- E se il punto di maggiore fragilità fosse rappresentato dalle persone che ogni giorno devono trasformare strategie aziendali in decisioni operative?

Queste domande cambiano completamente la prospettiva, poiché invitano a spostare l'attenzione dall'ecosistema della mobilità agli individui che lo governano.

La ricerca presentata in questo report nasce esattamente da questa intuizione e riproduce, elaborandole, tutte le informazioni raccolte

da fonti primarie tra maggio e giugno del 2026 col supporto di Econometrica.

L'obiettivo non è sostituire il Barometro, ma, in qualche modo, completarlo: se il Barometro misura che cosa sta cambiando nella mobilità aziendale, qui si vuole provare a comprendere che cosa quel cambiamento produce sulle persone che lo gestiscono.

E, per questo motivo, l'indagine è stata condotta attorno a fattori come l'aumento delle pressioni, delle responsabilità e del controllo, dei trade-off decisionali, dei conflitti organizzativi, del supporto interno, dell'identità professionale, della motivazione e delle varie prospettive future.

Non era più sufficiente chiedere quanti o quali veicoli elettrici entreranno in flotta.

Era necessario capire chi prenderà quelle decisioni.

Con quale livello di autonomia.

Con quale supporto.

Con quale carico di responsabilità.

Le analisi presentate nei capitoli successivi seguono un percorso progressivo.

Si parte dalla descrizione del campione e delle principali evidenze emerse dalla survey, per arrivare alla costruzione di un modello interpretativo della complessità del ruolo.

Il report combina statistiche descrittive, analisi delle correlazioni, modelli multivariati e tecniche di segmentazione, con l'obiettivo di identificare, non soltanto che cosa sta cambiando, ma soprattutto indagare perché sta cambiando, e proporre una misura che interpreti la complessità di organizzazioni e ruoli interessati da questa trasformazione con al centro l'evoluzione della mobilità.

2/ PROFILAZIONE DEL CAMPIONE E CONTESTO DELLA RICERCA

La ricerca si è rivolta a professionisti appartenenti ad aziende di diverse classi dimensionali, sia per dipendenti sia per dimensione di flotta, con differenti livelli di elettrificazione e operanti nei principali settori economici.

Il campione preso in analisi può essere così sintetizzato:

- è costituito dalle risposte di 200 professionisti di diverso genere su 73 variabili oggetto di indagine
- operanti in 6 settori di attività ben definiti e il settimo che raccoglie tutti i rimanenti
- in aziende da < 100 a > 10.000 dipendenti
- con differenti volumi di flotte, da < di 50 veicoli fino a > di 1.000
- con differenti livelli di maturità di elettrificazione, da 0 ad oltre il 30% di veicoli "alla spina" (PHEV/BEV)

Chi sono quindi i partecipanti?

Sono coloro che ricoprono ruoli direttamente coinvolti nella gestione della mobilità aziendale e che, pur con denominazioni differenti, condividono la responsabilità di governare decisioni che riguardano:

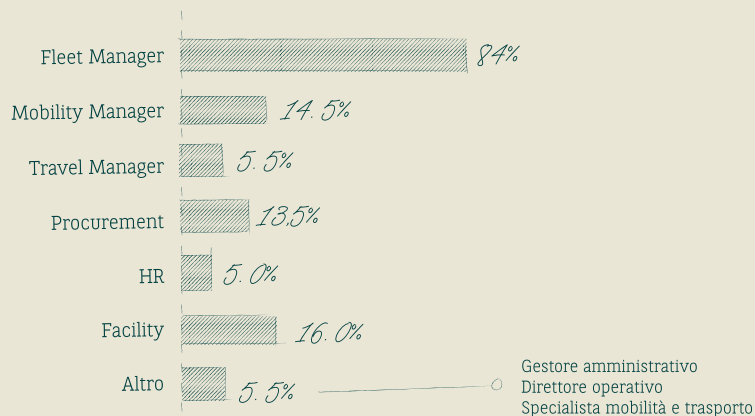
- gestione della flotta e/o della mobilità
- sostenibilità
- costi della mobilità
- rapporti con i fornitori
- esperienza degli utilizzatori
- implementazione nuove policy aziendali

takeaway

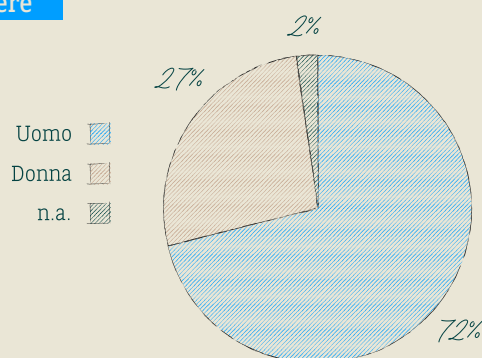
Il campione è formato principalmente da imprese strutturate con parchi rilevanti e un processo di elettrificazione significativamente avviato. Restituisce la voce di persone di esperienza, professionisti navigati con diversi anni nel ruolo, che stanno vivendo l'evoluzione della mobilità aziendale in contesti dove rappresenta un processo organizzativo strutturato.

INFOGRAFICA DEL CAMPIONE

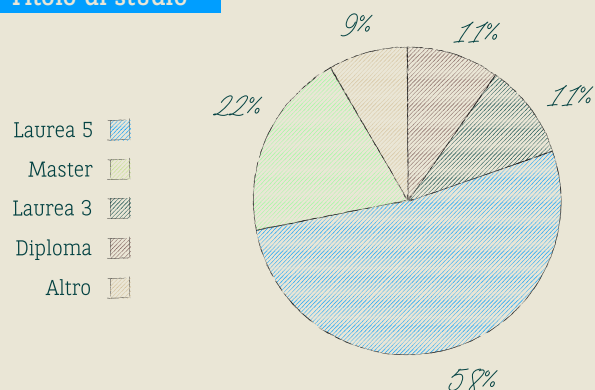
Profilo/ruolo dei partecipanti all'indagine (possibile selezione fino a 3 opzioni)



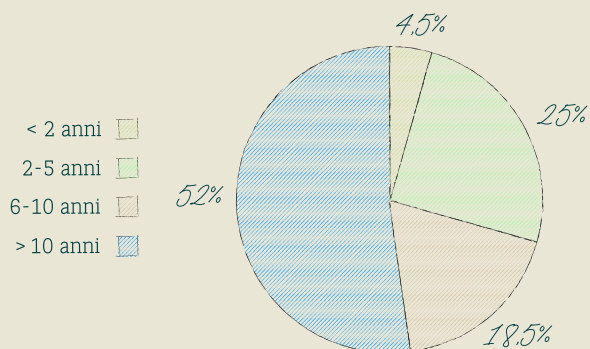
Genere



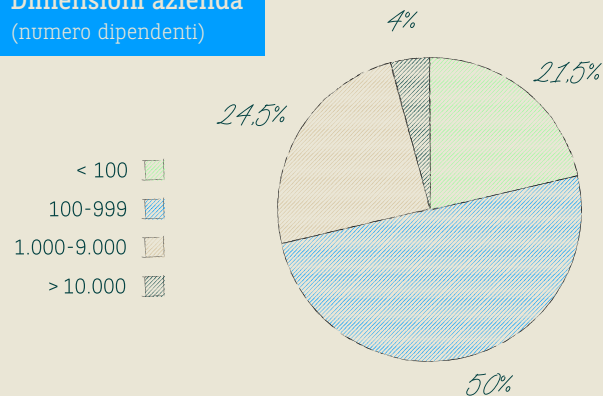
Titolo di studio



Anzianità nel ruolo

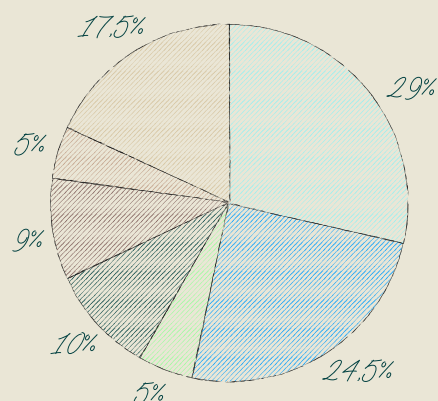


Dimensioni azienda (numero dipendenti)



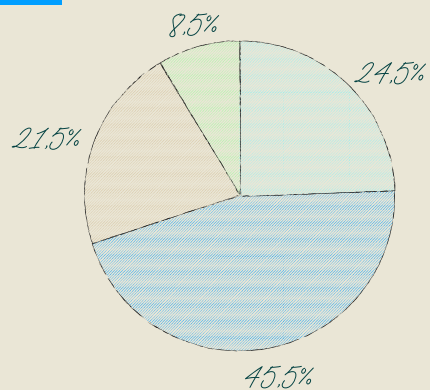
Settore di appartenenza

- 1=industria/manifattura
- 2=servizi
- 3=energia/utilities
- 4=pharma/healthcare
- 5=retail/logistica
- 6=technology
- 7=altro



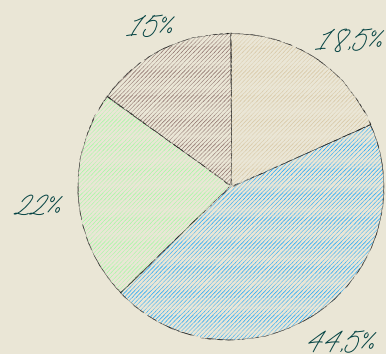
Dimensioni flotta

- < 50
- 50-249
- 250-999
- > 1.000



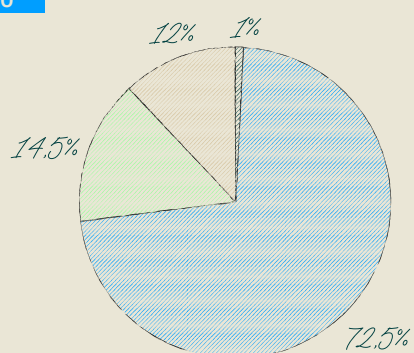
Quota flotta elettrica

- 0%
- 1-10%
- 11-30%
- >30%

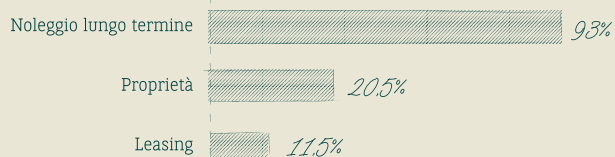


Ciclo di vita veicoli in parco

- 3 anni
- 3 o 4 anni
- 5 anni
- oltre 5 anni



Tipo di acquisizione della flotta



3/ LO SCENARIO DI FONDO

La ricerca parte da un presupposto semplice. La complessità della mobilità non deriva soltanto dall'introduzione di nuove tecnologie o nuove normative, ma anche – o soprattutto – dal fatto che il ruolo di chi governa questi processi sta cambiando più rapidamente delle strutture organizzative nelle quali opera. L'ipotesi alla base è che la transizione verso una mobilità più sostenibile stia modificando profondamente le competenze richieste, le responsabilità assegnate e le modalità decisionali. Comprendere questa evoluzione significa comprendere una parte importante della trasformazione del lavoro nelle imprese.

Le principali fonti di pressione

L'indagine ha misurato il livello di pressione percepita su sei grandi dimensioni operative:

- riduzione del Total Cost of Ownership
- obiettivi ESG
- reporting e gestione dei dati
- soddisfazione dei driver
- gestione dei fornitori
- elettrificazione della flotta

Negli ultimi anni gran parte del dibattito sulla mobilità si è concentrato sull'ultima dimensione, la transizione elettrica, ma i dati raccontano una storia diversa.

L'elettrificazione rappresenta certamente un elemento di cambiamento, ma non è percepita come la principale fonte di pressione.

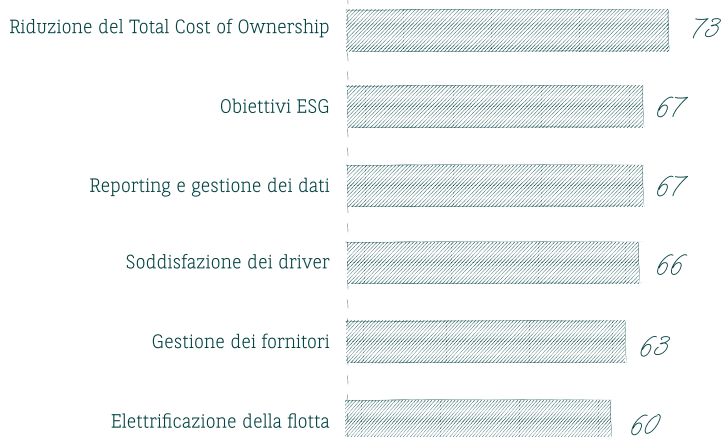
L'indagine ci restituisce che pesano di più:

- controllo economico
- sostenibilità
- reporting
- qualità del servizio

Pressione percepita (Indice 0-100)

Domanda:

"Negli ultimi 12 mesi, quanto sono aumentate le richieste nei seguenti ambiti?"



Il primo elemento che emerge è che la sostenibilità economica rappresenta la principale fonte di pressione.

Allo stesso tempo, ESG e reporting hanno ormai raggiunto dei livelli di pressione comparabili, segnalando come la mobilità sia diventata parte integrante delle strategie di sostenibilità aziendale.

Un aspetto rilevante è che se per molti anni la mobilità aziendale è stata retta sulla dicotomia disponibilità veicolo/costo, dall'indagine emerge che oggi le variabili sono molte di più, su più ambiti e spesso tra loro in tensione. Qui allora il dato più interessante non è quale fattore sia al primo posto (costi, ESG, reporting...) ma che nessuno sia dominante, essendo tutti in uno stretto corridoio con range tra 73 e 60.

Ecco allora che la vera pressione sembra nascere proprio dall'obbligo di presidiare contemporaneamente aree diverse e tutte con richieste crescenti di priorità.

Fleet Trends Report Europe di Verizon Connect elenca le principali sfide percepite dai fleet manager, evidenziando come nessuna sia riconducibile ad una sola causa e tutte coinvolgano contemporaneamente cause economiche, operative, normative, ambientali e commerciali.

fonte: info.business.solutions.verizon.com

insight

Le organizzazioni non stanno sostituendo attività e priorità. Le stanno aggiungendo. Questo produce un incremento strutturale della complessità operativa. Il problema non è tanto fare cose nuove. È continuare a fare anche tutte quelle vecchie.

takeaway

La complessità non aumenta perché aumenta un problema. Aumenta perché aumentano contemporaneamente tutti i problemi.

La nuova geografia della complessità

Il "nemico" sembra essere la simultanea conciliazione di obiettivi economici, ambientali, organizzativi e tecnologici.

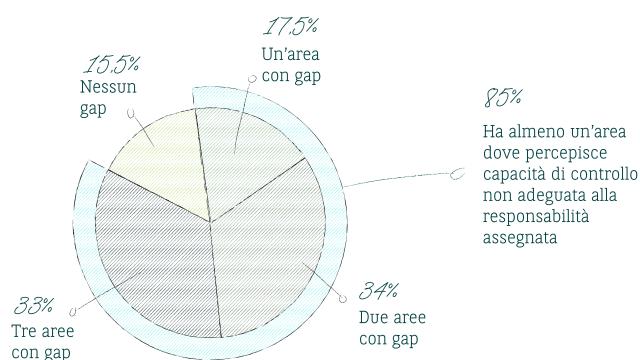
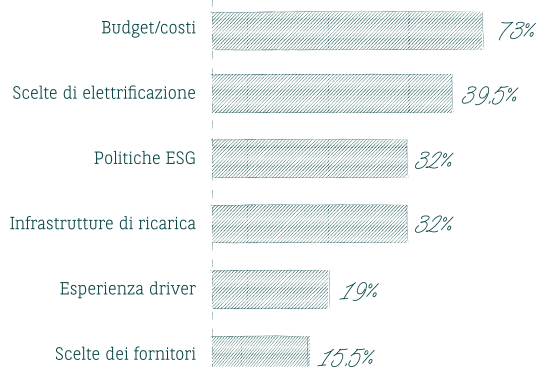
Alla domanda in quale area senti alta responsabilità ma basso controllo, il governo del budget si conferma come l'ambito in cui c'è maggiore distanza. Immediatamente dopo troviamo le scelte di elettrificazione e quindi, potremmo dire in coerenza, le scelte infrastrutturali per le ricariche e le politiche ESG. La scelta dei fornitori emerge come l'area meglio governata dove responsabilità e controllo si percepiscono in equilibrio.

L'elettrificazione rappresenta una sfida importante correlata con molte dimensioni. Infatti, ogni scelta relativa all'elettrificazione implica più ampie valutazioni che coinvolgono la sfera economica, infrastrutturale, fiscale, organizzativa e culturale.

Geografia delle pressioni

Domanda:

"In quali di queste aree senti di avere ALTA responsabilità ma BASSO controllo?" (max 3 risposte)



La distanza tra responsabilità e controllo.

La letteratura sul lavoro mostra che la fatica organizzativa aumenta quando le richieste crescono senza evidenziare un corrispondente aumento dell'autonomia.

Questa ricerca applica per la prima volta questa logica al governo della mobilità aziendale, introducendo il concetto del Gap Responsabilità-Controllo.

Il gap misura "lo spazio" tra ciò a cui il ruolo è chiamato a rispondere e ciò che può realmente governare.

Osservando i dati, la media delle differenze responsabilità vs controllo restituisce l'area dei Costi aziendali come quella con il maggiore gap, seguita dalle aree Driver experience e Fornitori.

L'ESG, sorprendentemente, mostra un gap molto più contenuto, differentemente da quanto espresso alla domanda diretta su alta responsabilità ma basso controllo.

Key Findings

La principale pressione continua a essere il controllo dei costi.

Le richieste dei criteri ESG e la digitalizzazione (reporting e dati) sono ormai entrate stabilmente tra le priorità.

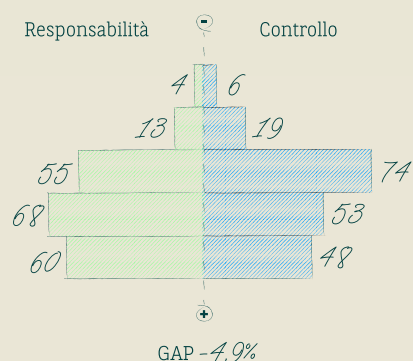
In controtendenza, la tecnologia diventa un moltiplicatore della complessità dell'impegno operativo già necessario alla realizzazione della policy, dell'elettrificazione e degli asset infrastrutturali.

Le nuove attività non si sostituiscono alle vecchie, si accumulano.

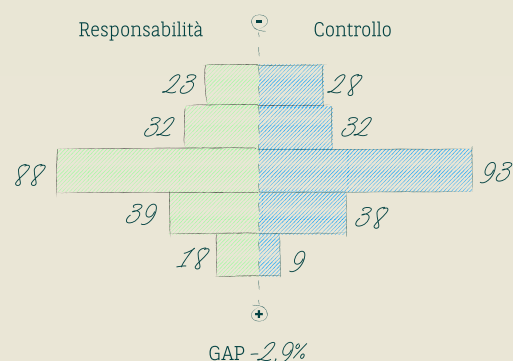
La pressione cresce perché c'è una contemporanea sovrapposizione di priorità.

DISTRIBUZIONE DELLE DISTANZE TRA RESPONSABILITÀ E CONTROLLO

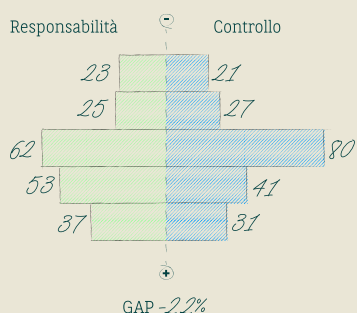
Costi aziendali della mobilità



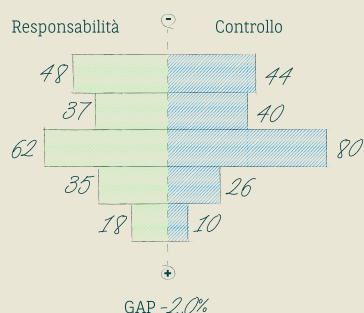
Driver experience



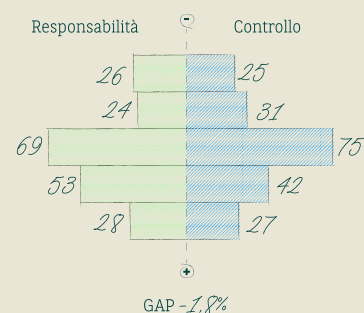
Fornitori di mobilità



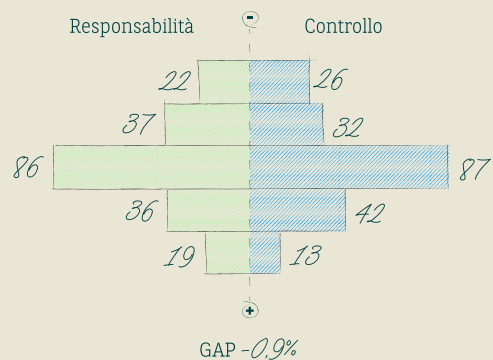
Fornitori infrastrutturali



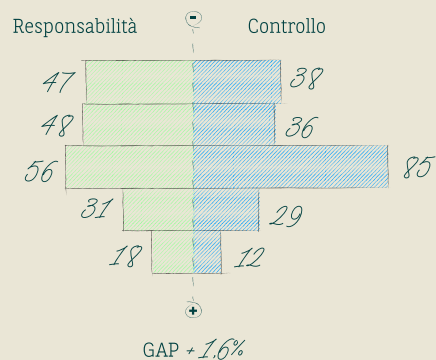
Elettificazione parco veicoli



ESG/sostenibilità



Fornitori di tecnologie



4/ COMPROMESSI, CONFLITTI E L'INFLUENZA DELLA MOBILITY

Negli ultimi anni insieme all'aumento della complessità è cambiato il modo in cui le imprese prendono decisioni. La mobilità è probabilmente il primo luogo in cui questo cambiamento diventa visibile.

Il ruolo della mobilità nell'era dei trade-off

Per lungo tempo la gestione della mobilità aziendale è stata interpretata come un'attività prevalentemente tecnica e amministrativa, orientata all'ottimizzazione dei costi e all'efficienza della flotta.

Oggi questo paradigma appare superato.

L'evoluzione del contesto economico, normativo e sociale ha trasformato il ruolo in una funzione di integrazione tra interessi aziendali differenti. Ogni decisione che riguarda la mobilità coinvolge più aspetti in contemporanea: la sostenibilità, il controllo dei costi, l'esperienza dei dipendenti, la continuità operativa, la sicurezza, la compliance e l'innovazione tecnologica.

La ricerca evidenzia la fine delle priorità uniche ed eleva la gestione dei trade-off a competenza distintiva del ruolo, con il Fleet Mobility Manager che si distingue nella capacità di trovare il miglior equilibrio tra obiettivi spesso in tensione tra loro.

È stata fatta una domanda aperta diretta: "Qual è la cosa più difficile del tuo lavoro oggi che non emerge nei KPI?" la cui intenzione era raccogliere in modo schietto quello che i numeri non riescono a cogliere nella quotidiana gestione della mobilità.

Il filo conduttore che emerge è molto netto: il lavoro invisibile è soprattutto lavoro di mediazione, gestione delle tensioni e assorbimento dell'incertezza.

Il tema dominante delle risposte è che il Fleet Mobility Manager oggi è un mediatore. Ricorrono continuamente delle combinazioni:

soddisfazione driver	↔	costi aziendali
sostenibilità	↔	costi
elettrificazione	↔	esigenze dei driver
innovazione	↔	soddisfazione nel breve periodo
esigenze aziendali	↔	richieste individuali
TCO	↔	ESG
budget	↔	qualità del servizio

Il quotidiano sembra essere caratterizzato da una importante quantità di attività che appartengono alla capacità di tenere insieme interessi che, per natura, tendono a divergere.

Il secondo grande tema emergente riguarda la complessità delle interfacce, siano esse stakeholder interni come HR, Procurement, o top management e ovviamente driver; o esterne come società di noleggio, officine, carrozzerie, sindacati o generici enti esterni.

Alcune frasi sono particolarmente esplicite: "coordinare i diversi stakeholder" oppure "coordinare tutte le persone coinvolte al raggiungimento di un obiettivo", "gestione del caos e delle interfacce", "mantenere relazioni efficaci con tutti gli stakeholder", "mediare esigenze HR-Acquisti".

Un KPI tradizionale tende a misurare l'output e quindi perde il numero di interazioni, negoziazioni, mediazioni e riallineamenti necessari per arrivarci. Questo «lavoro invisibile» è soprattutto gestione delle eccezioni. Molte risposte parlano infatti di richieste impreviste, urgenze, priorità che cambiano, guasti, ritardi, riconsegne, penali...

La relazione col driver compare moltissime volte e una frase in particolare riassume lo spirito di tutte: "devo far coincidere la soddisfazione del driver con ciò che l'azienda può permettersi."

insight

Una parte significativa del lavoro consiste nel far funzionare un sistema di soggetti che non rispondono direttamente al Fleet Manager. Il valore del ruolo si sposta dalla gestione del processo alla gestione dell'eccezione e nella ricerca del migliore trade-off.

Il grande conflitto ha questa struttura: costi × sostenibilità × soddisfazione.
In altre parole, come trasformare la flotta senza "rompere" il budget e l'esperienza dell'utilizzatore. La transizione non è percepita come una scelta tecnica, quanto come un problema di equilibrio organizzativo.

Nelle risposte, l'incertezza è diventata una compagna di lavoro: aumenti dei listini poco prevedibili, volatilità nei costi carburante, tempi di produzione e consegna spesso in tensione, chiusure improvvise nella disponibilità dei modelli, normative poco chiare e sempre in revisione.

Il Fleet Mobility Manager non lavora più dentro parametri stabili.

Lavora in un ambiente in cui le condizioni del problema cambiano, mentre il problema viene risolto.

Il rapporto con i fornitori è un'altra fonte enorme di lavoro invisibile.

Il Fleet Mobility Manager finisce per diventare la centrale che commuta le informazioni del fornitore verso l'azienda e quelle dell'azienda verso il driver.

Qui emerge una vera critica alla misurazione del ruolo con frasi come "... se l'unico KPI numerico valido è la comparazione del TCO anno su anno" oppure "... decisioni prese da altri senza conoscere la realtà e i problemi veri, quelli che esistono mentre si lavora" o "non è solo firmare un contratto il nostro lavoro". Affiora in modo deciso che la semplificazione del KPI, che fissa il target $TCO = X$, non dice quante negoziazioni sono state necessarie, quanti problemi sono stati risolti, quante eccezioni sono state gestite, quanti stakeholder sono stati coordinati, quante richieste sono state mediate, quanta incertezza è stata assorbita per centrare il risultato "del vissuto" nel rispetto di quel target economico.

insight

Domanda: "Cosa fai che i KPI non vedono?"
Risposta: mediazione + gestione delle eccezioni + coordinamento + assorbimento dell'incertezza. I KPI misurano ciò che il ruolo produce. Non misurano la complessità che deve assorbire per produrlo.

Ed è qui che emerge una possibile frattura organizzativa: il Fleet Mobility Manager diventa il punto di equilibrio tra esigenze differenti, spesso in competizione tra loro e il suo lavoro sta diventando sistemico.

Al professionista viene chiesto di ridurre il costo totale di possesso, accelerare

la transizione elettrica, garantire la soddisfazione dei driver, rispettare le policy ESG e mantenere continuità operativa. Tanti obiettivi che raramente possono essere ottimizzati simultaneamente e collettivamente fuori dal suo controllo.

takeaway

La mobilità è il laboratorio della trasformazione organizzativa. Dove un tempo si gestivano principalmente veicoli, oggi si coordinano obiettivi economici, ambientali, tecnologici e umani.

Negli ultimi anni si sono sovrapposte tematiche quali Total Cost of Ownership, dati, elettrificazione, sostenibilità, reporting ESG, CSRD, ETS2, smart working, welfare, sicurezza, digitalizzazione...

La conseguenza è semplice: è aumentato il numero delle attività e, con esse, anche il numero delle decisioni dove spesso non esiste una opzione perfetta.

Dieci anni fa il Fleet Mobility Manager prendeva decisioni principalmente su: veicoli, canoni e fornitori.

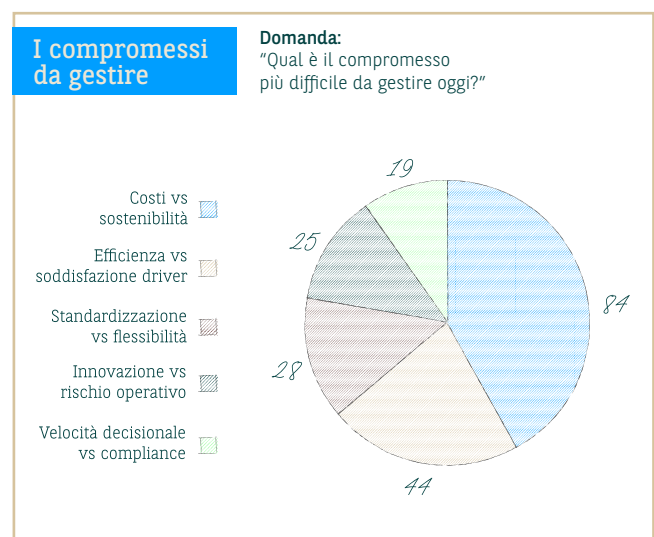
Oggi, le stesse decisioni devono tenere in considerazione che:

- una scelta economicamente vantaggiosa può rallentare il raggiungimento degli obiettivi ESG
- una politica di elettrificazione accelerata può aumentare la complessità operativa o generare resistenze da parte dei driver
- un intervento orientato al benessere dei dipendenti può avere un impatto sul budget disponibile

Il 70% dei Fleet Mobility Manager definisce il proprio lavoro come significativamente impegnativo, in crescita di 6 punti percentuali rispetto alla rilevazione dell'anno precedente.

fonte: J.J. Keller "The state of fleet management" 2025

Le risposte raccolte mostrano la rilevanza dei trade-off più frequenti.



Costi vs sostenibilità

È il conflitto più evidente.

Da una parte la necessità di mantenere competitivo il Total Cost of Ownership. Dall'altra la richiesta di accelerare il raggiungimento degli obiettivi ESG e la decarbonizzazione della flotta.

Queste due dimensioni non sono necessariamente incompatibili nel lungo periodo, ma possono entrare in tensione nelle decisioni di breve termine.

Efficienza vs soddisfazione del driver

È un riflesso del trade off di sopra.

Da un lato la continua ricerca di progredire sull'elettrificazione usando il minor numero possibile di risorse economiche, dall'altra le esigenze e le aspettative dei dipendenti sulle opzioni di scelta del bene auto.

Standardizzazione vs flessibilità

Le organizzazioni cercano policy semplici, coerenti e facilmente governabili.

I driver richiedono invece soluzioni flessibili, capaci di rispondere ad esigenze individuali. Il Fleet Mobility Manager diventa, così, un mediatore tra efficienza organizzativa ed esperienza dell'utilizzatore.

Innovazione vs rischio operativo

L'introduzione di nuove tecnologie e nuovi modelli di mobilità richiede sperimentazione, cambiamento e adattamento. Parallelamente le aziende devono garantire continuità operativa e ridurre il rischio.

Il risultato è una costante tensione tra innovazione e stabilità.

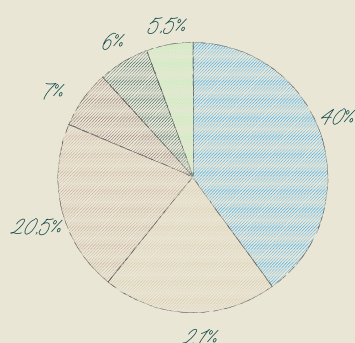
Velocità vs compliance

La rapidità con cui evolvono il mercato e il quadro normativo, impone decisioni tempestive ma accorte. Cresce sia il numero di informazioni da valutare, sia la quantità di stakeholder da coinvolgere.

Il rischio è che aumenti la pressione temporale senza che la complessità delle decisioni diminuisca.

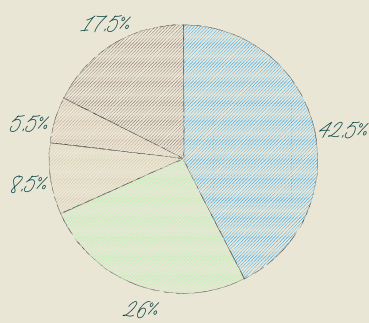
Dove si blocca l'organizzazione?

Con chi vivi il maggior disallineamento all'interno dell'azienda?



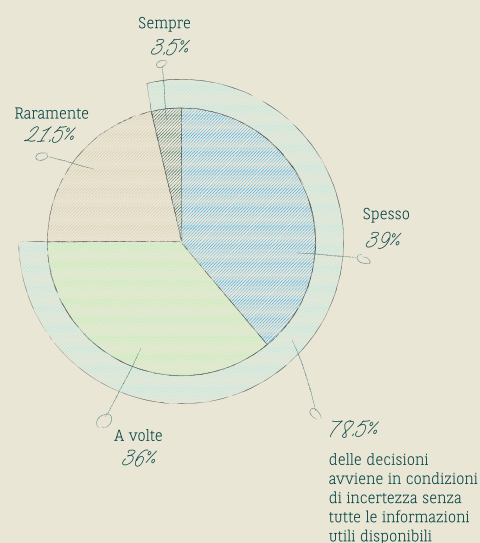
Top Management
HR
Finance
Procurement
Sustainability team
IT

Quanto ti senti supportato all'interno della tua organizzazione?

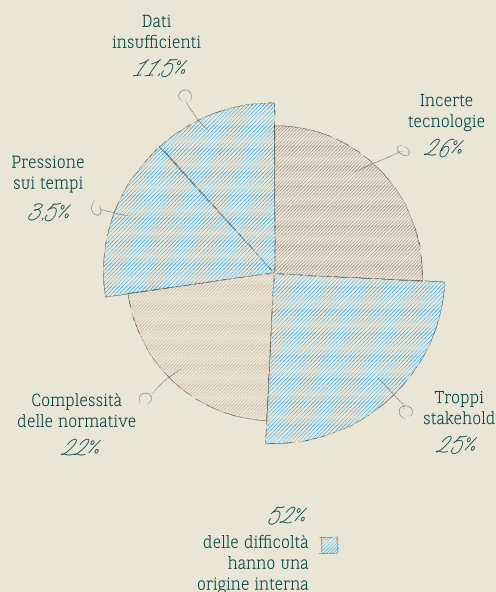


Sufficientemente
Discretamente
Pienamente
Per nulla
Poco

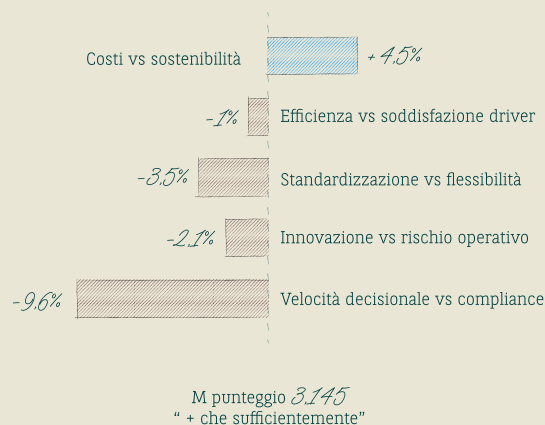
Quanto spesso decidi senza disporre di tutte le informazioni?



Fonte di principale difficoltà nel prendere una decisione



Percepito del supporto organizzativo nei differenti trade off decisionali che si affrontano



Un'indagine europea di ottobre 2024 di Geotab mostra che solo il 26% degli intervistati dice di avere tutti i dati necessari per ottenere insight di valore.

fonte: Geotab.com

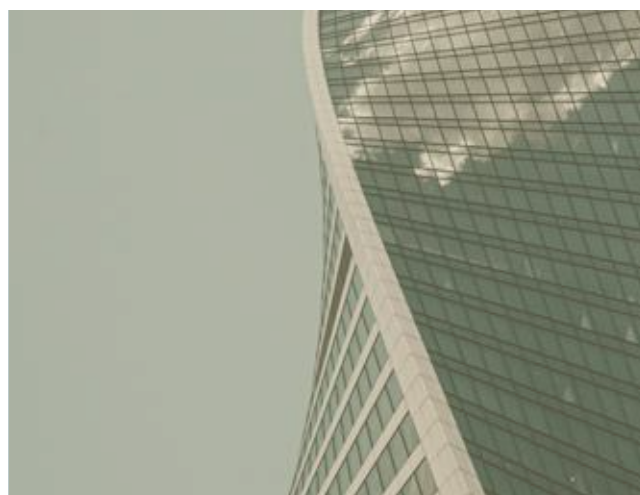
Uno degli aspetti più rilevanti emersi dalla ricerca riguarda la natura della fatica percepita.

Tradizionalmente la fatica lavorativa viene associata all'aumento del carico di lavoro.

I dati raccolti suggeriscono una dinamica differente, dove a generare fatica è la necessità di prendere delle decisioni in condizioni di incertezza, conciliando richieste provenienti da interlocutori diversi, spesso portatori di interessi contrastanti (trade-off).

Non è solo la quantità di attività a crescere, ma il numero di variabili che ogni decisione deve tenere in considerazione, nonché il numero di interlocutori con cui è condivisa.

Questo tipo di complessità compare di rado nei tradizionali indicatori di performance.



insight

La pressione si sta spostando dall'esecuzione alla mediazione. La fatica ha prevalentemente una origine cognitiva e relazionale, e la complessità è soprattutto organizzativa. Il vero costo della transizione è la frizione organizzativa che genera. L'abbondanza di obiettivi da soddisfare allo stesso tempo necessita di compromessi sostenibili.

“

I dati mostrano non una lista dei trade-off, ma una somma di fattori descrivendo in nuce un ruolo che accumula responsabilità senza scalare il potere decisionale corrispondente.

È un pattern che si ritrova spesso anche fuori dal mondo della mobility. La “fatica organizzativa” nasce quando il perimetro di ciò che devi tenere insieme cresce più in fretta del perimetro di ciò che puoi decidere.

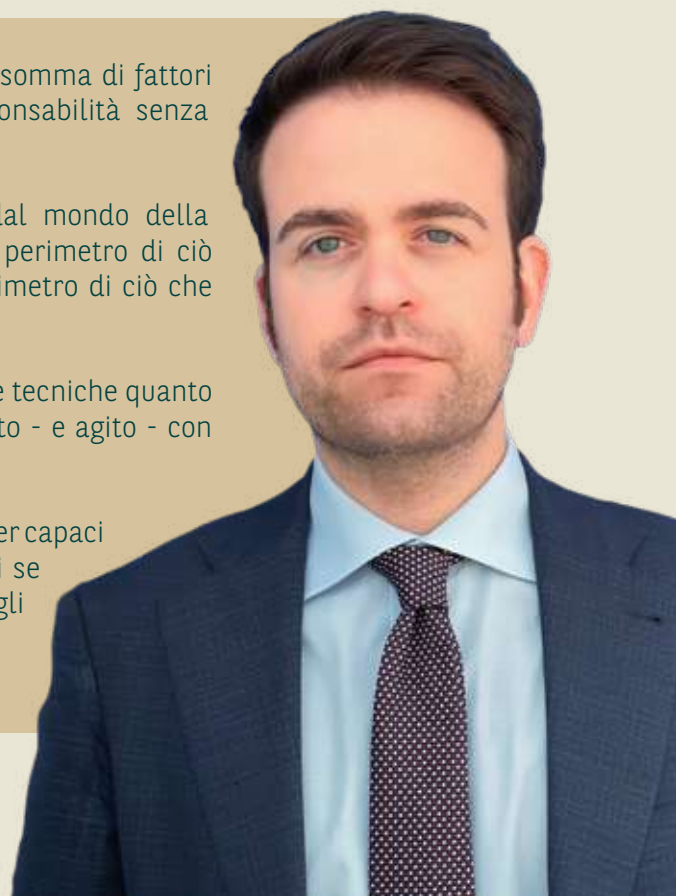
È un problema che attiene non tanto alle competenze tecniche quanto piuttosto al design del ruolo, che deve essere pensato - e agito - con intenzionalità.

Se le aziende del futuro vogliono Fleet Mobility Manager capaci di reggere questa pressione, devono prima chiedersi se hanno disegnato il sistema perché possano farlo, se gli hanno dato l'autorità per farlo, non solo gli obiettivi.

”

Stefano Besana

Partner, Organization and
workforce transformation, Human Capital - Deloitte



Il costo nascosto della complessità diventata strutturale

Negli ultimi anni le imprese hanno chiesto ai responsabili della mobilità di gestire, in aggiunta alle precedenti attività, nuove sfide legate a temi di sostenibilità, lavoro agile, welfare aziendale, etc, etc...

La domanda diventa quindi inevitabile: alla luce di quanto sopra, è cresciuto allo stesso ritmo anche il potere decisionale?

È qui che nasce quello che possiamo definire il Paradosso della Complessità:
più responsabilità + più stakeholder + più obiettivi ≠ più autonomia.

takeaway

La complessità aumenta quando ciò di cui sei responsabile cresce più rapidamente di ciò che puoi realmente decidere.

La complessità organizzativa genera conseguenze che di rado vengono misurate.

Tra queste:

- rallentamento delle decisioni
- maggiore necessità di allineamento tra funzioni
- aumento delle eccezioni
- difficoltà nel definire priorità
- rischio di rinviare le decisioni

Uno degli aspetti più significativi emersi dalla survey riguarda il numero di interlocutori coinvolti nei processi decisionali.

Ogni decisione richiede oggi il coinvolgimento di una pluralità di soggetti:

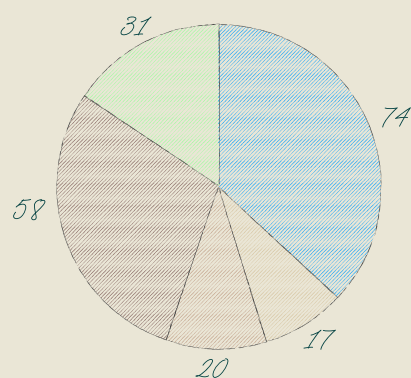
Direzione Generale, Finance, Procurement, HR, Sustainability, Operations, Sicurezza, IT, Driver e fornitori esterni.

Il Fleet Mobility Manager assume un ruolo sempre più simile a quello di un integratore organizzativo.

Il valore del ruolo dipende sempre meno dall'autorità gerarchica e sempre più dalla capacità di costruire consenso.

Il paradosso è che le aziende stanno distribuendo la complessità più velocemente di quanto assegnino il potere decisionale, portando i professionisti a limitare i perimetri.

La presenza dello smart working ai dipendenti è qualcosa che...



Non mi riguarda

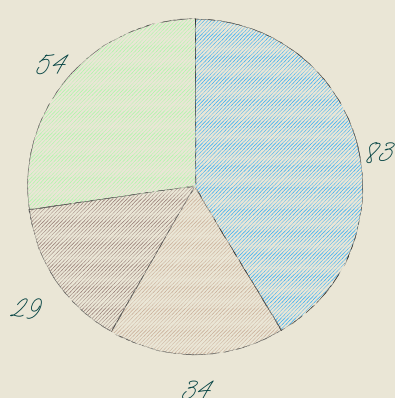
Non mi riguarda ma complica

Mi riguarda e complica

Mi riguarda e semplifica

Rende più stimolante

Il PSCL (piano spostamento casa lavoro) è qualcosa che...



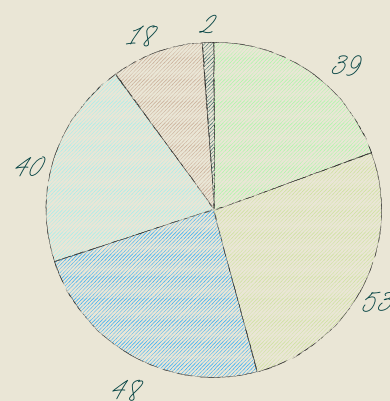
Non mi riguarda

Mi riguarda e ci credo

Ulteriore cosa da gestire

Non saprei

Quanto ti senti preparato per ETS2/2027?



Non so di che si tratta

Nulla

Marginalmente

Mediamente

Tanto

Completamente

Sempre più di frequente il lavoro consiste nel creare allineamento tra funzioni con priorità differenti. Per questo il ruolo assume una componente relazionale sempre più rilevante.

Le competenze tecniche rimangono necessarie, ma non sono più sufficienti. Diventano decisive le competenze trasversali che permettono di trasformare interessi divergenti in decisioni sostenibili. Non è aumentato il numero di auto. È aumentato il numero di sistemi da tenere in equilibrio.

Un sondaggio condotto da Automotive Fleet and Work Truck nel primo trimestre 2025 e rivolto a gestori di flotte negli Stati Uniti, rileva che circa due terzi considera il proprio lavoro più difficile rispetto agli anni precedenti. Emergono in particolare pressione sui budget, sicurezza, compliance, carenza di risorse e sovraccarico amministrativo.

fonte: automotive-fleet.com

Il modello è:

Più complessità > Più stakeholder coinvolti > Stesso tempo per decidere > Più compromessi



Più fatica organizzativa

insight

La complessità produce un costo invisibile. Non compare nel conto economico. Ma riduce la velocità dell'organizzazione.

Stiamo osservando un ruolo che:

- traduce la strategia aziendale
- coordina funzioni diverse
- gestisce l'incertezza
- prende decisioni con informazioni incomplete

Gli sono richieste:

- leadership collaborativa
- negoziazione
- gestione del cambiamento
- lettura dei dati
- comunicazione
- integrazione tra funzioni aziendali

È praticamente la definizione di un manager della trasformazione.

Questa figura non è al centro della mobilità. È al centro dell'organizzazione.

Uno degli elementi più innovativi emersi dalla ricerca riguarda forse la necessità di ripensare la definizione stessa del ruolo, oltre il fleet mobility management verso una nuova identità professionale.

Key Findings

La transizione non sta cambiando solo le flotte. Sta cambiando il lavoro.

I trade-off rappresentano oggi una componente strutturale del ruolo e la principale competenza emergente è saper integrare interessi diversi.

La complessità organizzativa nasce dall'interdipendenza tra le differenti funzioni aziendali.

Le aziende continuano a chiedere efficienza. Ma oggi il vero lavoro è creare equilibrio.

Il vero rischio è la fatica invisibile abbinata al carico decisionale.

5/ IDENTITÀ, RICONOSCIMENTO E UN RUOLO CHE CAMBIA

Ogni trasformazione organizzativa produce nuovi strumenti, nuovi processi e nuove competenze. Più raramente modifica l'identità stessa delle professioni. La ricerca evidenzia come questo sia invece ciò che sta accadendo nel mondo della mobilità aziendale.

Una professione in transizione

Negli ultimi anni il ruolo del Fleet Mobility Manager si è progressivamente allontanato dalla sua configurazione tradizionale e oggi è chiamato a contribuire alla strategia di sostenibilità dell'impresa, a dialogare con funzioni aziendali sempre più numerose, a supportare processi di trasformazione organizzativa e a interpretare scenari normativi in continua evoluzione.

Le risposte raccolte mostrano un ruolo percepito ancora fortemente legato alla dimensione operativa. Continua a sentirsi soprattutto un gestore, anche se immagina un futuro più strategico.

Questa proiezione non rappresenta una contraddizione, ma testimonia come le responsabilità strategiche si stiano sovrapponendo alle attività operative senza che queste ultime siano diminuite.

Nel suo ruolo continua, quindi, a gestire i processi, i fornitori, i contratti e le flotte, ma contemporaneamente deve contribuire alla definizione delle politiche aziendali, a sostenere gli obiettivi ESG e accompagnare il cambiamento organizzativo.

La ricerca restituisce una figura che cresce per addizione.

Quando ai partecipanti viene chiesto come immaginano la propria professione tra tre anni, diminuisce sensibilmente la quota di chi si identifica esclusivamente come gestore operativo. Aumenta invece il numero di professionisti che si immaginano come:

- facilitatori delle decisioni
- costruttori di soluzioni
- coordinatori tra funzioni
- interpreti della trasformazione aziendale

I risultati sono impressionanti.

181 persone su 200 (90,5%) si definiscono "Gestore operativo della flotta", mentre solo una persona si considera "Costruttore di soluzioni di mobilità" e una un "Facilitatore strategico".

Però succede qualcosa nel futuro.

Alla domanda "Fra tre anni quale dovrebbe essere il tuo ruolo?" il numero di persone che continua a scegliere "Gestore operativo" scende da 181 a 102 e aumentano:

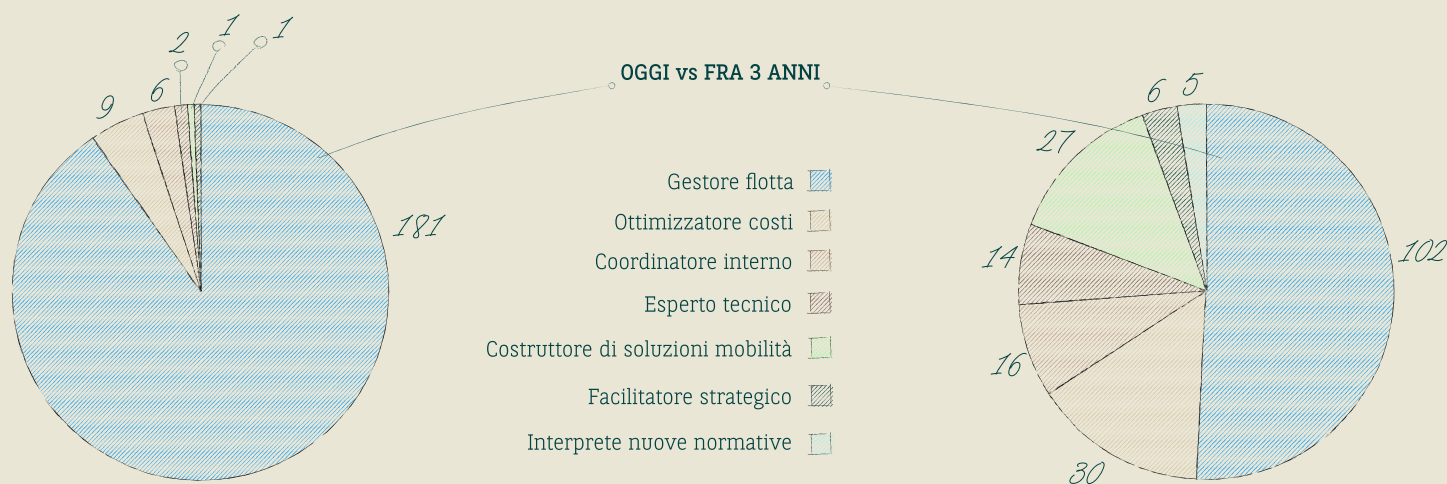
- costruttore di soluzioni
- esperto tecnico
- facilitatore strategico
- ottimizzatore

Ci viene così restituito un divario importante tra il ruolo esercitato e quello atteso. Il desiderio è lavorare su un livello di maggiore valore, con una responsabilità più evoluta, accompagnata da maggiore autonomia e da meno attività ripetitive.

Può trattarsi di una semplice aspettativa di carriera, oppure, essere un segnale di trasformazione della professione che sta creando un gap di identità.

Quale descrive meglio il tuo ruolo oggi?

Quale descrive meglio il tuo ruolo tra 3 anni?



Il gap di identità, uno spazio da colmare

Osservando più in profondità le domande abbinate alla soddisfazione del ruolo e alle leve motivazionali, emerge come l'Identity Gap non rappresenta un tema individuale, ma l'espressione di una professione che vive un momento di disorientamento dove non sta semplicemente chiedendo più autonomia, quanto un diverso riconoscimento.

Addentrandonci nelle risposte alla domanda aperta "Cosa cambieresti personalmente nel

tuo ruolo per maggiore impatto?" emergono elementi che confermano l'esistenza di un gap di identità.

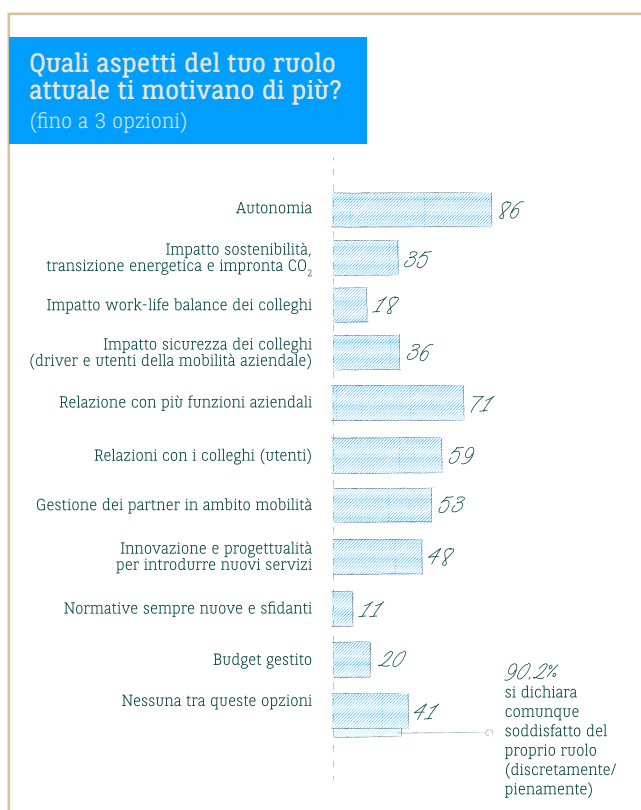
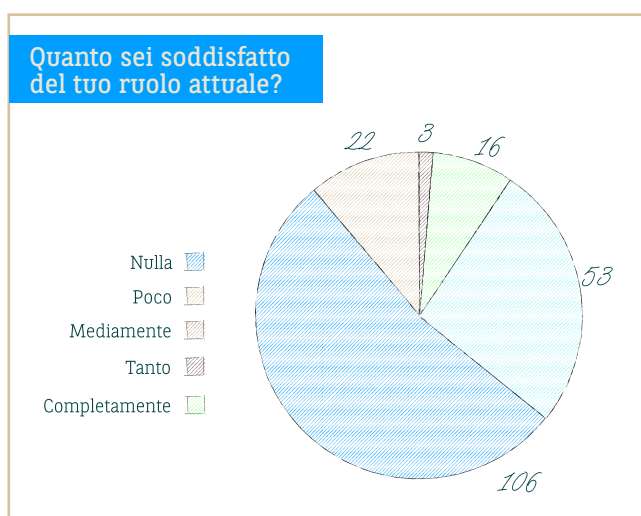
«Ho la responsabilità, ma non tutte le leve» è il tema più ricorrente.

Ritornano frasi su:

- maggiore autonomia
- potere decisionale
- autonomia sul budget
- decisioni sulla car list
- decisioni su policy e infrastrutture
- possibilità di definire obiettivi
- più leve interne

- minori interferenze di altri reparti
- indipendenza da HR

Il significato organizzativo è, di nuovo, un ruolo responsabile di risultati sui quali non si dispone pienamente delle leve. Non è semplicemente una richiesta di "potere", ma di maggiore coerenza tra responsabilità attribuita e autorità effettiva.



Dal «fare» al «decidere», il ruolo è percepito come troppo operativo. Molte risposte chiedono esplicitamente:

- meno operatività
- meno carichi operativi
- meno problem solving quotidiano
- più tempo per attività strategiche
- più tempo per la costruzione di nuove soluzioni
- processi più strutturati e ottimizzati
- una governance chiara

Qui emerge una seconda tensione molto netta. La frase più rappresentativa è: "Il mio ruolo oggi è molto operativo perché il sistema richiede compensazione continua".

È una frase molto efficace che introduce un concetto che va oltre il semplice carico di lavoro: l'operatività come effetto compensativo di un sistema che non funziona in modo fluido, il professionista come ammortizzatore organizzativo.

Il problema non è solo il ruolo, è l'architettura organizzativa intorno al ruolo.

Diverse risposte chiedono:

- maggiore coordinamento HR-Top Management
- supporto dai dipartimenti, HR in primis
- interazione con il top management e riporto diretto all'AD
- organizzazione più chiara, con eliminazione delle sovrapposizioni
- accentramento di alcune decisioni
- riduzione delle interferenze

Questo offre una chiave ulteriore:

il ruolo non è sempre sufficientemente riconosciuto e integrato nella governance aziendale.

In altre parole, il problema non è soltanto: "Cosa posso decidere?" ma anche "Dove sono realmente collocato nel sistema decisionale dell'azienda?"

La relazione con HR è ambivalente e c'è un elemento particolarmente interessante.

Alcuni chiedono:

- maggiore coordinamento con HR
- supporto HR
- coordinamento funzionale con HR
- maggiore coinvolgimento di HR e top management

Altri, invece, chiedono:

- maggiore indipendenza da HR
- sganciamento dalle decisioni HR
- maggiore potere sulle policy

HR non emerge semplicemente come "supporto mancante", ma piuttosto come un nodo attraverso cui passa la tensione tra il ruolo Fleet/Mobility e l'organizzazione.

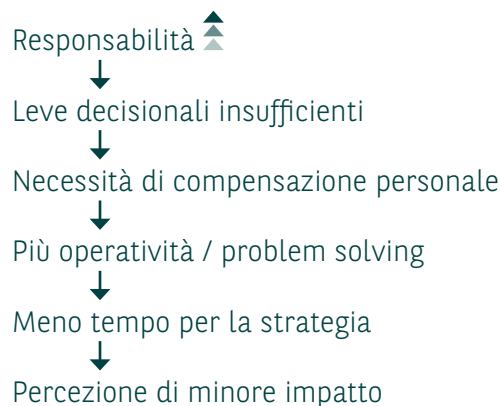
C'è anche una richiesta di «professionalizzazione» del ruolo.

Compagnano:

- formazione
- aggiornamento
- preparazione tecnica
- conoscenza delle differenti alimentazioni (PHEV in particolare)
- software dedicati

Una parte del campione rileva come il ruolo sta evolvendo più rapidamente degli strumenti e delle competenze disponibili.

Il pattern che emerge è:



e la richiesta di cambiamento passa attraverso:

- potere decisionale → poter decidere su budget, car list, policy, infrastrutture e obiettivi
- tempo e spazio strategico → ridurre l'operatività e il problem solving quotidiano
- legittimazione organizzativa → maggiore peso nei confronti di HR, Finance, top management e altri dipartimenti
- strumenti e competenze → formazione, tecnologia, processi e governance

insight

I professionisti del campione non chiedono semplicemente più autonomia. Chiedono che il ruolo venga messo nelle condizioni di esercitare davvero la responsabilità che gli è stata assegnata. Volendo ridurre in formula: +autonomia +strumenti +competenze +riconoscimento.

Le evidenze raccolte suggeriscono che il riconoscimento del ruolo non dipenda esclusivamente dalla posizione gerarchica. Ciò che sembra fare la differenza è la possibilità di partecipare ai processi decisionali e di contribuire alle scelte strategiche.

Il Fleet Mobility Manager percepisce maggior valore quando viene coinvolto nelle decisioni che riguardano sostenibilità, welfare aziendale, trasformazione della mobilità, pianificazione economica, innovazione. Il riconoscimento assume quindi una dimensione funzionale prima ancora che formale.

insight

Il riconoscimento non coincide con il titolo, ma con la possibilità di incidere sulle decisioni. Più che cambiare lavoro, molti esprimono il desiderio di cambiare il modo in cui il proprio lavoro viene riconosciuto.

Key Findings

La maggior parte dei professionisti continua a definirsi operativo, ma immagina un futuro sempre più strategico.

Il vero cambiamento riguarda l'identità professionale prima ancora delle attività svolte.

Il riconoscimento dipende dalla partecipazione alle decisioni più che dalla posizione gerarchica.

Il ruolo evolve più rapidamente del suo riconoscimento organizzativo.

“

Oggi 181 fleet manager su 200 si definiscono gestori operativi. Fra tre anni, solo 102 si vedono ancora così. È la frattura tra una professione orientata a strategia, sostenibilità e innovazione e imprese che non evolvono con essa.

Le responsabilità crescono, ma le leve per esercitarle non bastano. Il riconoscimento non è una casella nell'organigramma: è accesso ai luoghi in cui si decide e possibilità di incidere.

Colmare il divario significa ridisegnare processi, deleghe e spazi decisionali: non si può chiedere al fleet manager di guidare la trasformazione senza affidargli la rotta.

Trend che AIAGA aveva anticipato da tempo, traducendo il proprio impegno su questi temi nella proposta da cui è nata la norma UNI 11977, oggi riferimento per competenze e responsabilità di un ruolo che sta cambiando.

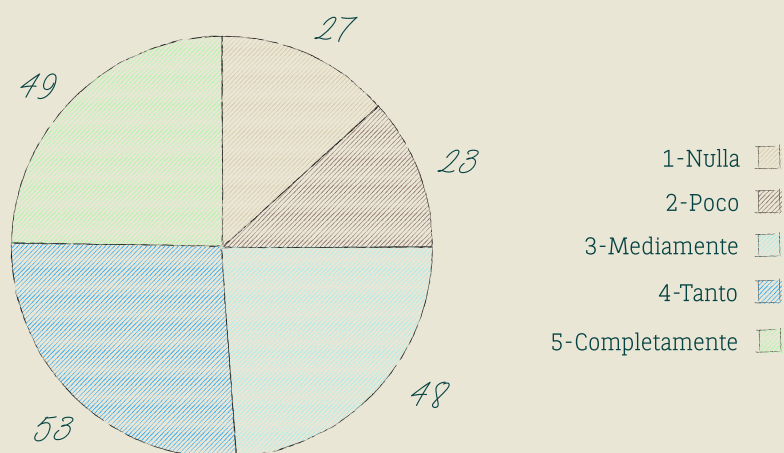
Laura Echino
Presidente AIAGA

”



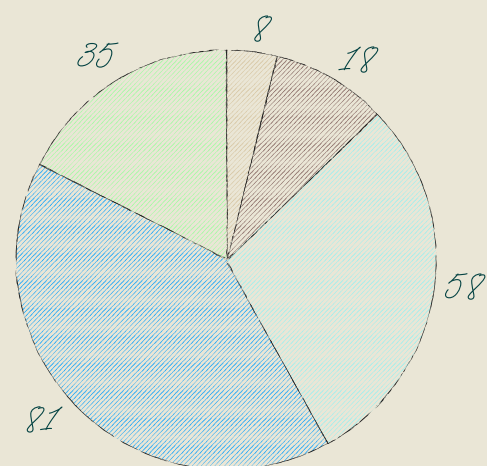
Quanto il riconoscimento del tuo ruolo influenza la tua motivazione?

(1 nulla...5 tantissimo)

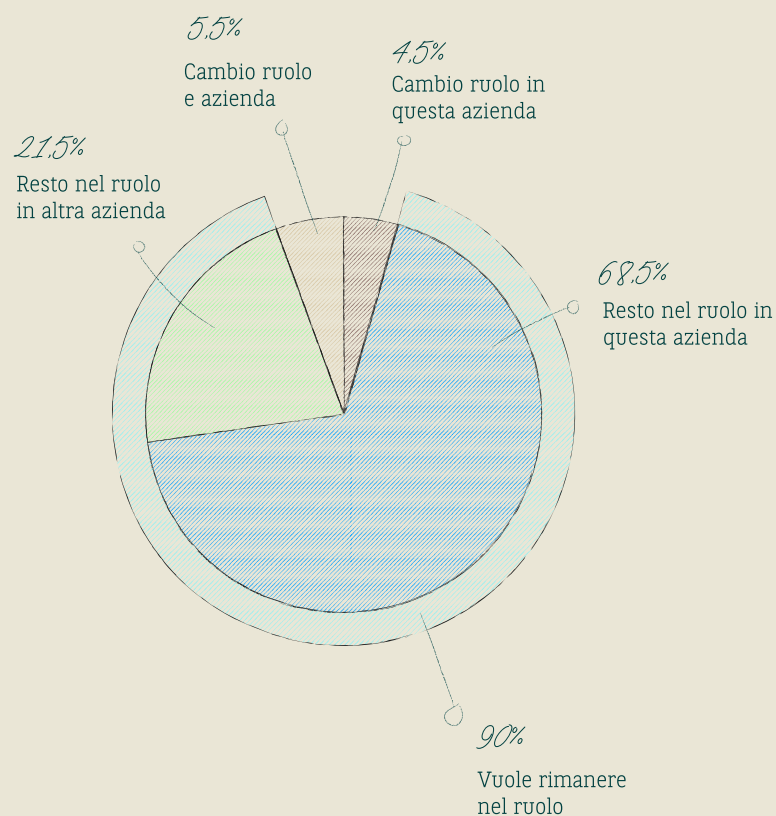


Quanto sei motivato a restare nel tuo ruolo nei prossimi 3 anni?

(1 nulla...5 tantissimo)



Quale visione del proprio futuro?



6/ MISURARE LA COMPLESSITÀ

Una delle ipotesi iniziali della ricerca era che un aumento della pressione percepita producesse automaticamente una riduzione della soddisfazione professionale. L'analisi dei dati racconta una storia diversa, dove pressione e soddisfazione sono in un rapporto meno scontato del previsto.

La pressione, da sola, non sembra spiegare in modo significativo il livello di soddisfazione.

Questo significa che la complessità è ormai percepita come una normale qualità del ruolo.

Ciò che fa davvero la differenza è il contesto nel quale questa complessità viene affrontata.

Le organizzazioni capaci di fornire strumenti, autonomia, coordinamento e supporto permettono ai professionisti di trasformare la complessità in capacità decisionale.

insight

La complessità non è il problema. Essere lasciati soli a gestirla sì.

L'insieme delle evidenze raccolte suggerisce che il concetto di fatica professionale è connessa alla distanza tra:

responsabilità richieste ↔ autonomia decisionale ↔ supporto organizzativo disponibile.

Nasce il Corporate Mobility Forward Index

Nel tempo, la trasformazione della mobilità è stata misurata attraverso indicatori osservabili: numero di veicoli, chilometri percorsi, consumo carburante, tempi di consegna, tasso di elettrificazione, TCO, emissioni, utilizzo dei servizi di mobilità...

Tutti indicatori fondamentali, ma nessuno di essi misura una variabile che influenza direttamente la capacità di prendere decisioni: la complessità.

Il Corporate Mobility Forward Index (CMFI) nasce per provare a dare una prima risposta a questa lacuna.

L'obiettivo non è misurare la performance della funzione Mobility, ma il suo relativo livello di complessità organizzativa entro cui il ruolo viene esercitato.

Il Corporate Mobility Forward Index rappresenta, così, un indice della complessità del contesto decisionale e in generale del governo della mobilità aziendale.

La sua applicazione consente di confrontare organizzazioni differenti, identificare aree di miglioramento e monitorare nel tempo l'evoluzione della funzione.

Per anni abbiamo misurato come cambiano le flotte. Oggi iniziamo a misurare come cambia il lavoro delle persone chiamate a guidarne la trasformazione.

CORPORATE MOBILITY FORWARD INDEX. COSA È?

Rappresenta la volontà di definire nuovi KPI per determinare l'orizzonte delle aziende in relazione alle tendenze – o meglio, le forze – legate alla mobilità, variando dati qualitativi in metriche quantitative confrontabili.

Vuole esprimere una misura del divario tra ciò che viene richiesto al ruolo e l'ambito che ne abilita un esercizio efficace.

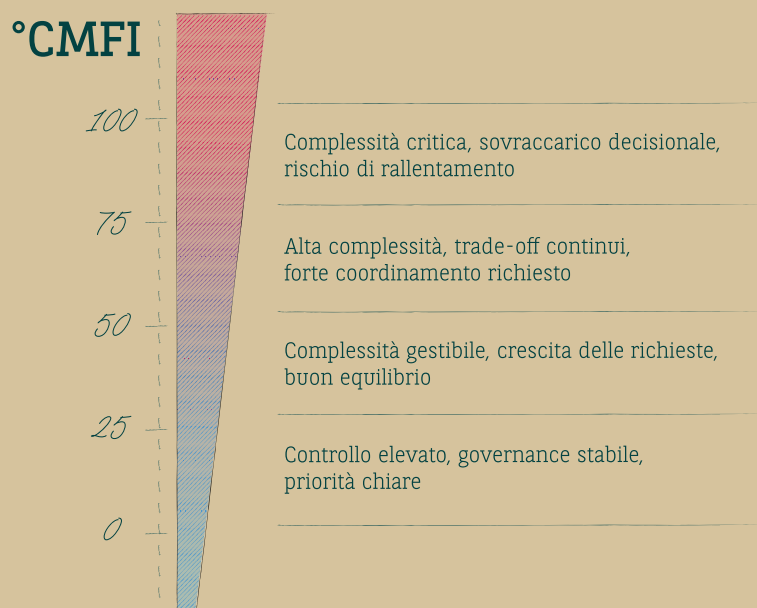
Restituisce quanto il contesto organizzativo rende complesso governare la mobilità aziendale, sintetizzando con un unico indicatore il bilanciamento tra le pressioni, le responsabilità, l'autonomia, le decisioni, il supporto organizzativo e il commitment.

Questa definizione è importante, parla di organizzazione, non della persona.

Il modello interpretativo:

La pressione operativa: quanto cresce il carico di lavoro in un contesto che prevede più fornitori, più dati, più tecnologie, più reporting, più normative	La coerenza delle leve: quanto il professionista riesce realmente a incidere sulle decisioni in considerazione dei vincoli e dell'autonomia del ruolo.	La capacità decisionale: rappresenta la difficoltà di prendere decisioni in presenza di molteplici obiettivi e stakeholder.	Il contesto organizzativo e l'identità professionale: quanto l'organizzazione favorisce oppure ostacola il coordinamento attraverso chiara governance, collaborazione e processi.			
PRESSURE SCORE	+	RESP vs CTRL GAP	+	DECISION OVERLOAD	+	ORGANIZATIONAL FRICTION
= CMFI						

L'INDICE FINALE, NORMALIZZATO 100, RAPPRESENTA IL LIVELLO DI COMPLESSITÀ PERCEPITA E ORGANIZZATIVA.



UN NUOVO MODO DI LEGGERE LA MOBILITÀ.

Il contributo più originale del CMFI consiste nello spostare l'attenzione. Tradizionalmente la mobilità viene osservata attraverso i risultati. Il CMFI osserva invece le condizioni organizzative che rendono possibili quei risultati. Bisogna essere chiari, l'indice misura esclusivamente la complessità organizzativa del ruolo. Le eventuali conseguenze sul benessere rappresentano un possibile effetto, ma non costituiscono l'oggetto dell'indice.

Evidenze della prima applicazione del CMFI

Nel complesso, il campione analizzato restituisce un Corporate Mobility Forward Index medio pari a 57 su 100, un valore che racconta un livello di complessità organizzativa significativo, ma non estremo.

Più che evidenziare una condizione uniforme, questo dato rappresenta il punto di equilibrio tra configurazioni molto diverse tra loro: l'analisi di clustering mostra infatti che la complessità non si manifesta in un'unica forma, ma deriva da combinazioni differenti di pressione operativa, carico decisionale, responsabilità e disallineamento organizzativo.

Comprendere queste diverse configurazioni consente di superare una lettura puramente quantitativa dell'indice e di individuare leve di intervento più mirate.

Dimensione score benchmark

°CMFI

100

75

50

25

0

Alta complessità, trade-off continui,
forte coordinamento richiesto

Pressione percepita 66

▲ medio alto

Gap responsabilità-controllo 51

≈ basso

Overload decisionale 61

▲ medio alto

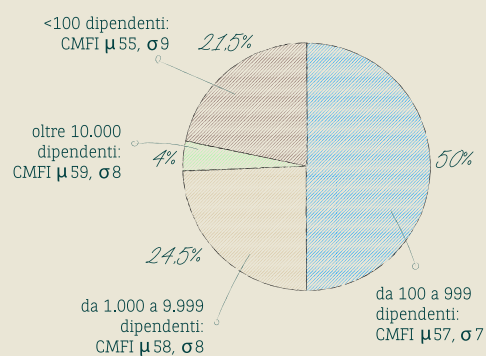
Disallineamento organizzativo 54

▲ medio

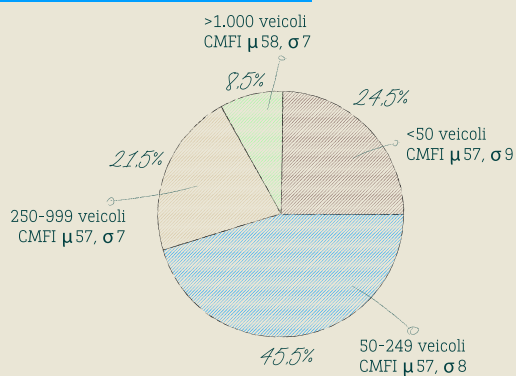
CMFI per settore

Industria/manifattura	58	8σ
Servizi	57	9σ
Energia/utilities	59	5σ
Pharma/healthcare	56	7σ
Retail/logistica	55	8σ
Tech	60	11σ
Altro	57	7σ

CMFI per classi dimensionali n. dipendenti



CMFI per dimensione flotta veicoli



insight

La complessità non cresce linearmente con
la dimensione dell'azienda.

Come l'aumento della pressione su obiettivi/ sostenibilità si riflette sul CMFI

Aziende con pressione su obiettivi ESG/sostenibilità per nulla o poco (1 o 2) aumentata negli ultimi 12 mesi

CMFI 52

σ 9

decision score 59

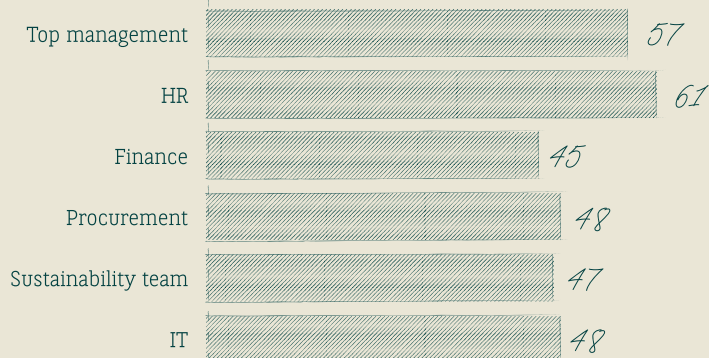
Aziende con pressione su obiettivi ESG/sostenibilità molto/assolutamente (4 o 5) aumentata negli ultimi 12 mesi

CMFI 59

σ 7

decision score 58

Frizioni organizzative



Overload decisionale

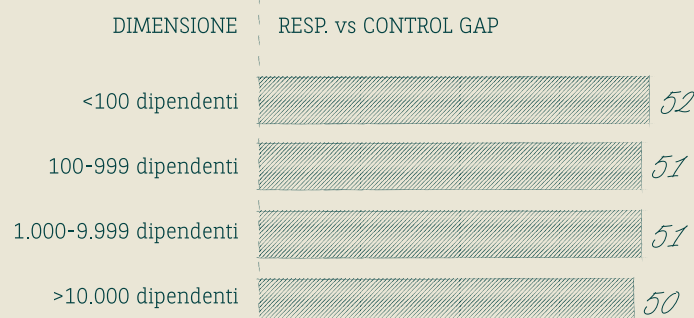
36% aziende
ha un decision score

+80

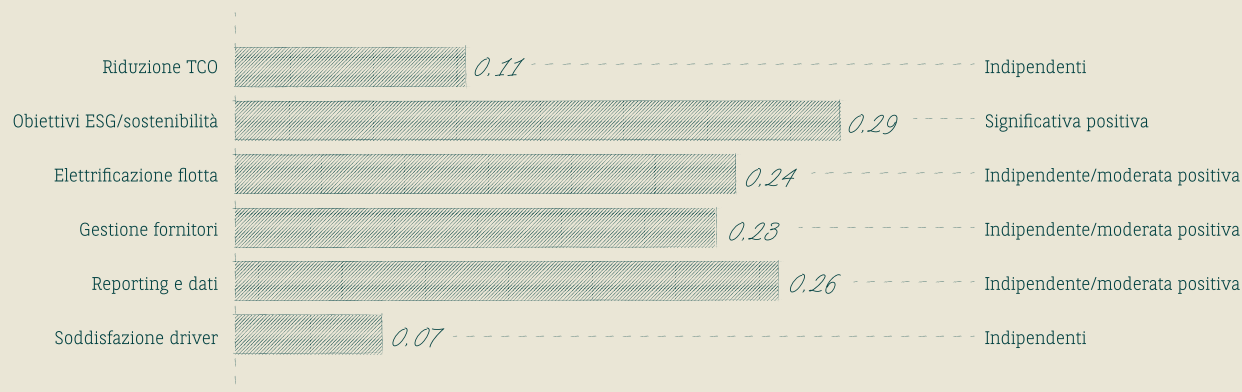


CMFI 69

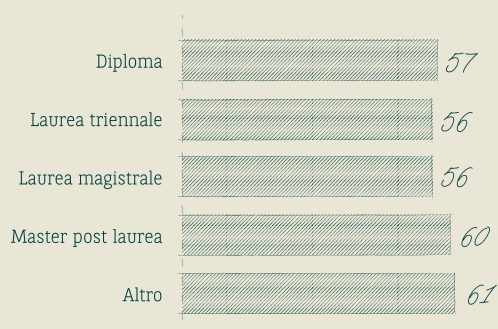
La grandezza dell'azienda influisce sulle leve di controllo disponibili?



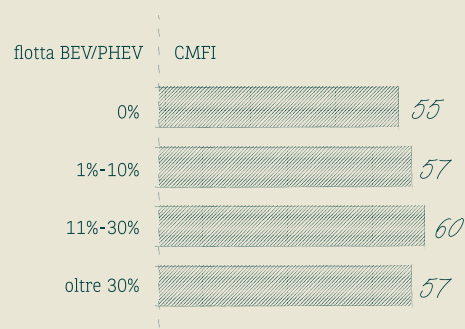
Correlazioni CMFI con aumento delle richieste nei diversi ambiti



CMFI per titolo studio manager della mobilità



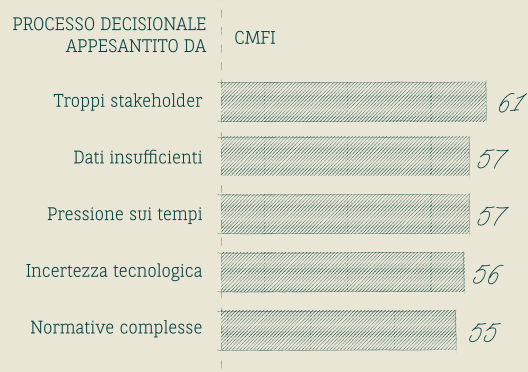
Incidenza elettrificazione sul CMFI



Incidenza ciclo di rinnovo parco sul CMFI



Come le difficoltà insistono sul CMFI



Il legame tra CMFI e visione individuale



Star bene al lavoro fa bene al lavoro. Fino ad 11 punti di variazione CMFI.

La clusterizzazione del campione ha permesso di superare la lettura del Corporate Mobility Forward Index come semplice indicatore sintetico, evidenziando tre differenti modelli organizzativi della complessità.

Cluster 1 – Le organizzazioni coordinate

CMFI: 49

Queste organizzazioni presentano il livello di complessità più contenuto del campione. Pur operando in un contesto caratterizzato da una pressione operativa significativa (65), mantengono un buon livello di coordinamento:

il carico decisionale (36) e il disallineamento organizzativo (39) rimangono infatti limitati, consentendo di gestire le responsabilità (50) in modo equilibrato. La complessità deriva soprattutto dall'intensità del lavoro, più che dall'assetto organizzativo.

Cluster 2 – Le organizzazioni frammentate

CMFI: 61

È il cluster con il Corporate Mobility Forward Index più elevato. La pressione operativa (55) è la meno intensa tra i cluster, ma la complessità è alimentata da un elevato decision overload (75) e da un forte disallineamento organizzativo (73). È il profilo di organizzazioni nelle quali coordinamento, governance e condivisione tra soggetti aziendali differenti rappresentano la principale fonte di difficoltà.

Cluster 3 - Le organizzazioni ad alta intensità operativa

CMFI: 60

In questo cluster la complessità nasce soprattutto dall'elevata pressione operativa (75), la più alta del campione, accompagnata da un importante carico decisionale (69). Responsabilità in equilibrio (51) e disallineamento organizzativo moderato (50) ci evidenziano che si tratta di organizzazioni nelle quali le difficoltà originano da fattori più hard come il ritmo, il volume delle attività e la continua necessità di prendere decisioni.

insight

I tre cluster analizzati mostrano che la complessità organizzativa delle aziende assume configurazioni differenti da quelle prevalentemente operative rispetto a quelle prevalentemente organizzative.

Key Findings

La dimensione dell'azienda non emerge come fattore determinante il CMFI.

La relazione + pressione = - benessere, non è significativamente correlata.

L'anzianità di ruolo ha un effetto positivo: + esperienza = + soddisfatto.

La motivazione a restare è fortemente collegata alla soddisfazione di ruolo.

La soddisfazione ha una correlazione significativa col supporto organizzativo.

La qualità dell'organizzazione sembra contare più del carico di lavoro.

La complessità non è il punto critico. Affrontarla senza sentirsi sostenuti sì.

Più pressione



NON implica
meno soddisfazione



Ma può amplificare la complessità nelle organizzazioni non supportive introducendo extra costi di coordinamento, dispersione e perdita di focus generativo

Più supporto organizzativo

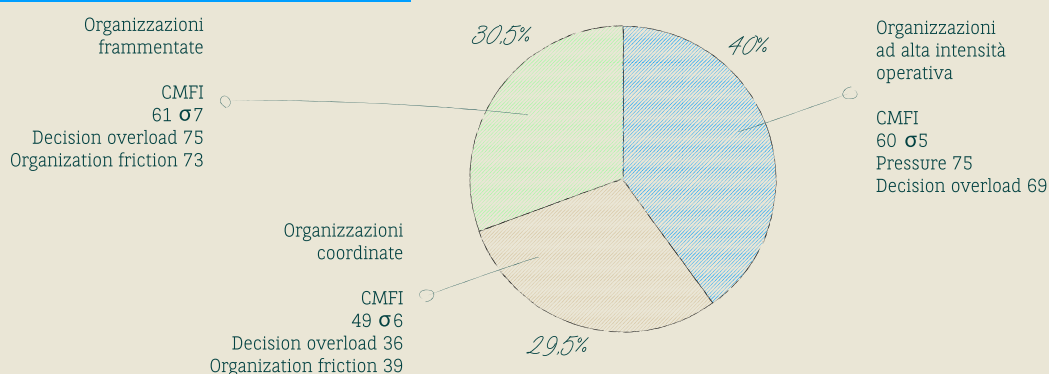


Maggiore soddisfazione

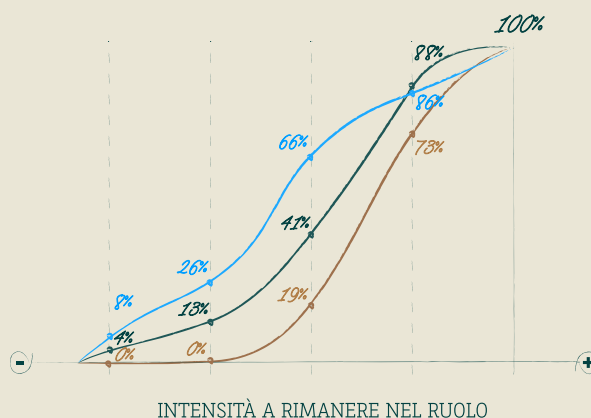
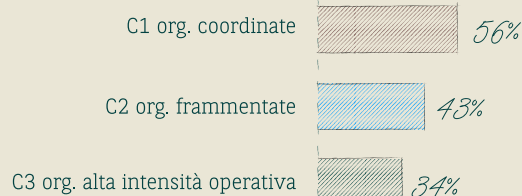


Più energia per agire il ruolo, concentrarsi sulle decisioni, generare valore e sviluppare la professionalità

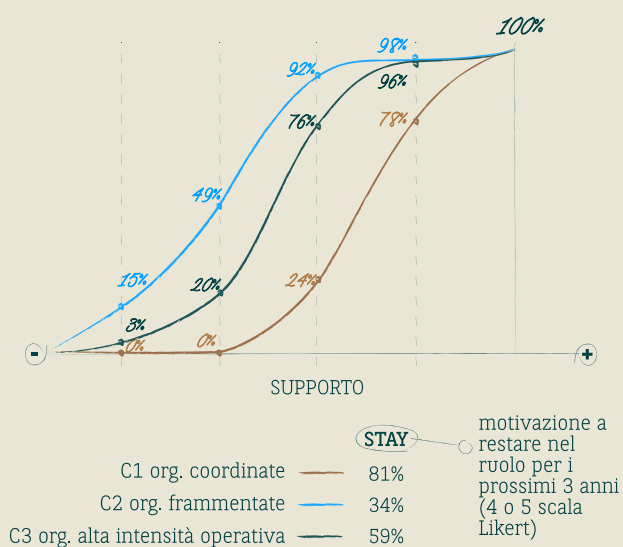
Il legame tra CMFI e visione individuale



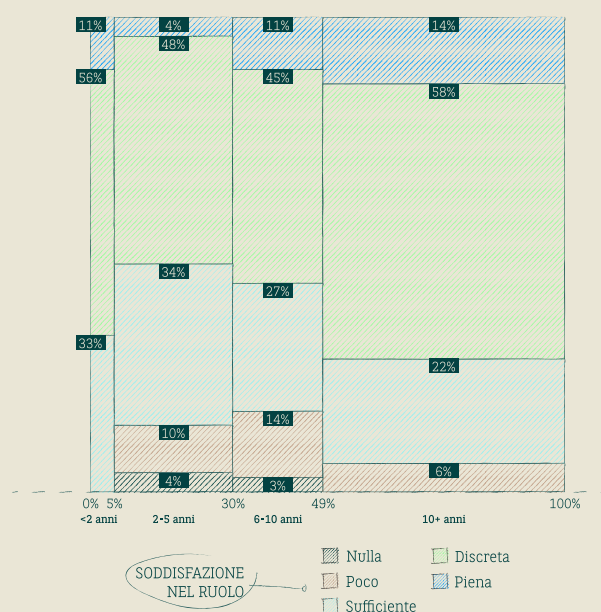
Quanto l'autonomia è considerata un fattore rilevante e motivante



Quanto ti senti supportato?



Relazione tra anzianità e soddisfazione nel ruolo



7/ CONCLUSIONI

La mobilità aziendale continuerà a cambiare. Nuove tecnologie, intelligenza artificiale, mobilità multimodale, evoluzione normativa e sostenibilità renderanno ancora più articolato il contesto decisionale. La vera sfida non sarà quella di gestire un numero crescente di strumenti, ma quella di costruire organizzazioni capaci di integrare competenze, dati e persone.

In questo scenario la funzione della mobilità rappresenta oggi uno dei luoghi in cui sono più visibili gli effetti attivi sulle organizzazioni che sperimentano crescita della complessità decisionale, moltiplicazione degli stakeholder e necessità di conciliare obiettivi differenti richiedendo nuove conoscenze e competenze.

Il Manager della mobilità diventa uno degli attori che contribuiscono a rendere possibile la trasformazione dell'impresa, una figura "sentinella", la lente attraverso cui leggere i cambiamenti aziendali.

Non è che la mobilità è diventata più difficile.

La mobilità è diventata una piattaforma organizzativa.

La complessità non è il problema

Uno degli elementi emersi con maggiore chiarezza dalla ricerca riguarda il significato della complessità. Essa non appare come una condizione eccezionale né come una conseguenza temporanea della transizione energetica, ma una caratteristica strutturale.

Tutti i professionisti coinvolti nella ricerca sembrano aver interiorizzato questo aspetto.

Ciò che distingue le esperienze più positive

da quelle più critiche non è il livello assoluto della complessità, quanto la capacità dell'organizzazione di renderla governabile.

Le aziende che favoriscono collaborazione, autonomia decisionale e chiarezza delle responsabilità trasformano la complessità in una spinta all'innovazione.

Al contrario, quando responsabilità e strumenti evolvono con velocità differenti, aumenta il rischio di inefficienza, frizione organizzativa e perdita di coinvolgimento. **Ovvero l'immobilismo.**

insight

La vera differenza non è tra organizzazioni più o meno complesse, ma tra organizzazioni che governano la complessità e organizzazioni che la subiscono.

Mobility Forward: from Complexity to Opportunity

Le evidenze raccolte suggeriscono alcune riflessioni di carattere manageriale.

La prima riguarda il ruolo della mobilità nelle strategie aziendali.

La mobilità non può più essere considerata esclusivamente una funzione di supporto. Ad oggi essa rappresenta un punto di incontro

tra la sostenibilità, l'efficienza economica, il welfare aziendale, la sicurezza, l'innovazione e la trasformazione organizzativa.

La seconda riguarda le competenze.

Le organizzazioni dovranno accompagnare sempre più gli investimenti sulle competenze tecniche con quelli sulle capacità di coordinamento, negoziazione, comunicazione e gestione del cambiamento.

Emerge l'importanza di costruire modelli decisionali nei quali il Fleet Mobility Manager venga coinvolto nelle fasi di definizione delle strategie e non solo nella loro esecuzione.

Uno degli sviluppi più interessanti riguarda il dialogo con le Direzioni Risorse Umane.

Le evidenze indicano che il ruolo del Fleet Mobility Manager rappresenti un esempio concreto di come stiano evolvendo molte professioni aziendali che si ritrovano ad operare in piena trasversalità senza un pieno controllo gerarchico, con responsabilità diffuse e in un contesto "liquido".



I limiti della ricerca

Come ogni indagine, anche questa presenta alcuni limiti.

Il campione preso in analisi, pur essendo articolato e rappresentativo di variegati contesti aziendali, fotografa una specifica fase della trasformazione della mobilità.

I risultati rappresentano, quindi, una base di conoscenza che potrà essere ulteriormente consolidata attraverso le future edizioni dell'Osservatorio, monitorando nel tempo come si muoverà il CMFI.



8/ EXECUTIVE SUMMARY

La mobilità non sta cambiando soltanto il modo di spostarsi. Sta cambiando il modo di lavorare. Negli ultimi anni le imprese hanno accelerato contemporaneamente su sostenibilità, controllo dei costi, digitalizzazione, sicurezza, compliance e gestione delle persone. Queste trasformazioni convergono sempre più spesso in un ruolo che fino a pochi anni fa era prevalentemente operativo e che oggi si trova a governare decisioni strategiche. La domanda che ha guidato questa ricerca è semplice. **Come sta cambiando il lavoro di chi governa la mobilità aziendale?**

Per rispondere sono stati coinvolti 200 professionisti appartenenti a imprese italiane di differenti dimensioni e settori.

Il risultato è una fotografia che va oltre la mobilità. Racconta come stanno cambiando le organizzazioni.

Le imprese stanno chiedendo alle stesse persone di gestire contemporaneamente:

- sostenibilità
- efficienza economica
- digitalizzazione
- esperienza dei dipendenti
- compliance
- nuovi modelli organizzativi

Il Corporate Mobility Forward Index (CMFI) nasce per provare a dare una prima evidenza della complessità dietro a questo insieme di pressioni, consapevoli che la complessità interna è una proxy della capacità di prendere buone decisioni, ripetutamente e in tempi congrui.

L'obiettivo non è misurare la performance della funzione Mobility, ma il livello di complessità organizzativa entro cui il ruolo viene esercitato.

Il Corporate Mobility Forward Index rappresenta un indice della complessità del contesto decisionale e, più in generale, del governo della mobilità aziendale.

Questa 1° edizione ha registrato un CMFI di 57 che restituisce un livello di complessità organizzativa significativo, ma non ancora estremo. La risultante è frutto, in particolare, di nuovi obiettivi strategici aziendali che, pur trasformando le imprese, vengono ancora distribuiti senza un paritetico adeguamento nelle deleghe e nei processi di governance.

Al di là dei numeri, i messaggi che il CMFI ci restituisce possono essere riassunti in:

1. La pressione organizzativa cresce e non esiste una sola priorità: i costi, le sostenibilità, i reporting, la tecnologia e le persone si sovrappongono.
2. La mobilità è un punto di convergenza. Non è più soltanto gestione della flotta, è coordinamento tra funzioni aziendali.
3. La transizione ESG sta modificando il lavoro molto più del parco auto.
4. Le responsabilità aumentano. La governance cresce più lentamente e contestualmente si generano frizioni tra i dipartimenti e i ruoli legati alla mobilità.

9/ ANNEX

Le basi teoriche del Corporate Mobility Forward Index

Il Corporate Mobility Forward Index si ispira a consolidati riferimenti teorici della psicologia del lavoro, degli studi organizzativi e della decision science, utilizzati come cornice interpretativa per la lettura dei fenomeni osservati. Non rappresenta un'applicazione psicometrica o scientifica in senso stretto. È uno strumento di analisi teso a interpretare la complessità della mobilità aziendale.

Questi di seguito i contributi provenienti da diversi filoni della ricerca a cui si rimanda.

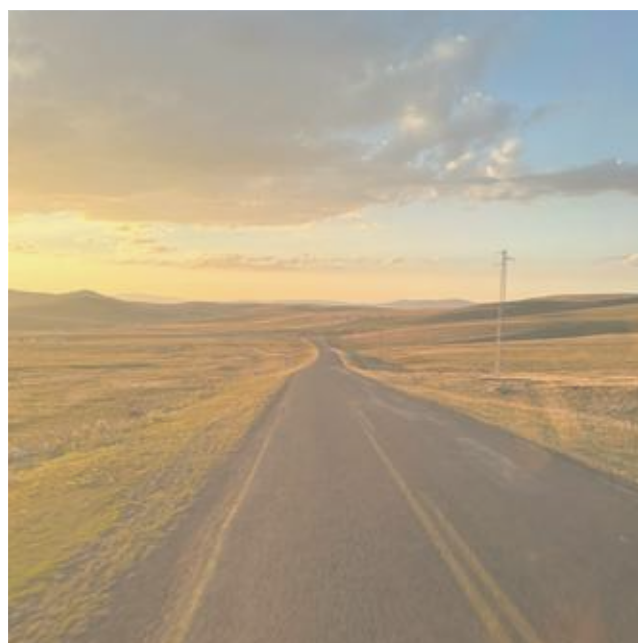
Il Job Demand-Control Model, uno dei pilastri della psicologia del lavoro. Secondo questo modello, il benessere e la qualità della prestazione non dipendono esclusivamente dall'intensità delle richieste lavorative (job demands), ma soprattutto dal rapporto tra tali richieste e il livello di controllo che la persona può esercitare sul proprio lavoro.

Il Job Demands-Resources, rappresenta in qualche modo un ampliamento del modello precedente. La prospettiva è che ogni ruolo è caratterizzato da richieste lavorative (demands) e risorse organizzative (resources) che consentono di affrontarle.

La teoria della complessità organizzativa, dimostra come le organizzazioni attuali operano in sistemi caratterizzati da crescente interdipendenza. Questa complessità deriva dall'aumento delle attività e, in particolare, dalla moltiplicazione delle relazioni tra persone, processi e obiettivi.

Il Bounded Rationality, dove il concetto di razionalità limitata, introdotto da Herbert Simon, ribadisce quanto i decisori non scelgono mai la soluzione perfetta, piuttosto la migliore soluzione possibile sulla base delle informazioni disponibili e dei vincoli organizzativi.

La Decision Science, che descrive come la qualità delle decisioni dipende sempre meno dalla disponibilità di dati e sempre più dalla capacità di integrarli, ossia che il requisito non consiste nel possedere tutte le informazioni, ma nel trasformare informazioni eterogenee in decisioni coerenti.



DATA BOOK

Ruolo (possibili fino a 3 opzioni)

	FM	MM	TravelM	Proc	HR	Facility	testo lib
FM	168	22	8	18	8	28	
MM	22	29	5	2	1	5	
TravelM	8	5	11	2	1	1	
Proc	18	2	2	27	1	4	
HR	8	1	1	1	10	3	
Facility	28	5	1	4	3	32	
testo lib							11
fz	84,0%	14,5%	5,5%	13,5%	5,0%	16,0%	5,5%

Anzianità nel ruolo

	< 2 anni	2-5 anni	6-10 anni	+10 anni
fz	4,5%	25,0%	18,5%	52,0%
FM	5,4%	26,8%	18,5%	49,4%
MM	3,4%	20,7%	17,2%	58,6%
TravelM	0,0%	0,0%	36,4%	63,6%
Proc	0,0%	37,0%	22,2%	40,7%
HR	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
Facility	0,0%	40,6%	12,5%	46,9%
testo lib	0,0%	9,1%	0,0%	90,9%

Titolo di studio per genere

	Diploma	Laurea 3	Laurea 5	Master	Altro
Uomo	39,5%	4,5%	20,0%	6,0%	1,5%
Donna	16,0%	0,5%	5,0%	3,5%	2,0%
N.a.	0,5%	0,0%	0,5%	0,0%	0,5%

Distribuzione campione per dimensione Azienda (dipendenti)

< 100	21,5%
100-999	50,0%
1.000-9.999	24,5%
+10.000	4,0%

Flotte per settore

	<50 vhcs	50-249	250-999	>1.000	TOT
Industria	11,5%	11,5%	4,0%	2,0%	29,0%
Servizi	4,0%	13,0%	4,5%	3,0%	24,5%
Energia	0,5%	1,5%	1,5%	1,5%	5,0%
Pharma	1,5%	4,5%	3,5%	0,5%	10,0%
Retail	2,0%	4,5%	2,0%	0,5%	9,0%
Tech	1,5%	2,0%	1,0%	0,5%	5,0%
Altro	3,5%	8,5%	5,0%	0,5%	17,5%
TOT	24,5%	45,5%	21,5%	8,5%	

Elettrificazione per settore (% BEV/PHEV sul totale flotta)

	0%	1%-10%	11%-30%	+30%
Industria	5,5%	14,0%	5,5%	4,0%
Servizi	4,5%	12,0%	5,0%	3,0%
Energia	0,0%	2,0%	1,0%	2,0%
Pharma	2,0%	3,5%	4,0%	0,5%
Retail	2,5%	4,5%	1,0%	1,0%
Tech	0,5%	2,5%	2,0%	0,0%
Altro	3,5%	6,0%	3,5%	4,5%
TOT	18,5%	44,5%	22,0%	15,0%

Elettrificazione per dimensione flotta

	0%	1%-10%	11%-30%	+30%	TOT
<50 vhcs	8,0%	8,0%	4,5%	4,0%	24,5%
50-249	7,5%	22,0%	11,0%	5,0%	45,5%
250-999	2,5%	11,5%	5,0%	2,5%	21,5%
>1.000	0,5%	3,0%	1,5%	3,5%	8,5%
TOT	18,5%	44,5%	22,0%	15,0%	

Ciclo veicoli in parco

	<3 anni	3 o 4 anni	5 anni	>5 anni
	1%	73%	15%	12%

Tipo di acquisizione della flotta (più opzioni possibili)

	proprietà	nlt	leasing	altro
	21%	93%	12%	0%

Nell'ultimo anno quanto sono aumentate le richieste negli ambiti...

Likert	TCO	ESG	Elettr	Fornitori	Reporting	Driver/Dip
1	8,0%	6,0%	18,0%	9,0%	8,0%	7,0%
2	10,0%	15,0%	18,0%	18,5%	12,5%	12,0%
3	22,5%	32,5%	26,0%	33,5%	32,5%	37,5%
4	27,0%	29,5%	24,0%	27,5%	29,0%	31,0%
5	32,5%	17,0%	14,0%	11,5%	18,0%	12,5%
media	3,66	3,37	2,98	3,14	3,37	3,30
moda	5	3	3	3	3	3
Correlazioni	TCO	ESG	Elettr	Fornitori	Reporting	Driver/Dip
Anzianità	-0,26	-0,26	-0,23	-0,07	-0,20	-0,10
T. Studio	-0,09	-0,09	-0,10	0,07	0,09	-0,04
Dipendenti	0,17	0,17	0,32	0,15	0,23	0,08
Ciclo vhcs	-0,17	-0,17	-0,14	-0,20	-0,03	-0,20
Elettr	0,32	0,32	0,47	0,13	0,14	0,15

Nell'ultimo anno quanto sono aumentate le richieste negli ambiti...per settore

	TCO	ESG	Elettr	Fornitori	Reporting	Driver/Dip	media
Industria	3,72	3,40	2,93	3,17	3,33	3,17	3,29
Servizi	3,55	3,39	2,86	2,98	3,41	3,24	3,24
Energia	2,90	3,20	3,10	3,00	3,60	3,50	3,22
Pharma	3,50	3,05	2,80	3,15	3,60	3,40	3,25
Retail	3,89	3,28	2,72	3,28	3,11	3,44	3,29
Tech	4,70	4,10	3,60	3,30	3,20	3,30	3,70
Altro	3,60	3,34	3,26	3,23	3,34	3,40	3,36

Aree percepite con ALTA RESPONSABILITA' e BASSO CONTROLLO (fino a 3 opzioni)

	Scelte Elettr	Politiche ESG	Budget/ Costi	Scelta Fornitori	Esperienza Driver	Infrastr. Ricarica	Nessuna precedenti
	39,5%	32,0%	44,5%	15,5%	19,0%	32,0%	15,5%
z	0,95	0,32	1,38	-1,09	-0,79	0,32	-1,09
norm z	0,83	0,57	1,00	0,00	0,12	0,57	0,00

Confronto isolato percezione RESPONSABILITA' e CONTROLLO su singole aree

Likert Responsab.	Costi mobilità	Elettr.BEV/ PHEV	ESG/sost./ CO2	Fornitori di mobilità	Fornitori infrastr.	Fornitori di tecnologia	Driver experience
1	4	26	22	23	48	47	23
2	13	24	37	25	37	48	32
3	55	69	86	62	62	56	88
4	68	53	36	53	35	31	39
5	60	28	19	37	18	18	18
media	3,835	3,165	2,965	3,28	2,69	2,625	2,985
moda	4	3	3	3	3	3	3

Likert Controllo	Costi mobilità	Elettr.BEV/ PHEV	ESG/sost./ CO2	Fornitori di mobilità	Fornitori infrastr.	Fornitori di tecnologia	Driver experience
1	6	25	26	21	44	38	28
2	19	31	32	27	40	36	32
3	74	75	87	80	80	85	93
4	53	42	42	41	26	29	38
5	48	27	13	31	10	12	9
media	3,590	3,075	2,920	3,170	2,590	2,705	2,840
moda	3	3	3	3	3	3	3
GAP	-0,245	-0,09	-0,045	-0,11	-0,1	0,08	-0,145
GAP%	-4,9%	-1,8%	-0,9%	-2,2%	-2,0%	1,6%	-2,9%

Correlazione tra responsabilità

Costi mobilità	1	0,228430204	0,253596613	0,414261606	0,190955579	0,236562523	0,294762046
Elettr.BEV/PHEV	0,228430204	1	0,529488541	0,260340099	0,47787715	0,352439216	0,298140431
ESG/sost./CO2	0,253596613	0,529488541	1	0,164314036	0,382786955	0,252031521	0,258190173
Fornitori di mobilità	0,414261606	0,260340099	0,164314036	1	0,259673488	0,397954566	0,303319631
Fornitori infrastr.	0,190955579	0,47787715	0,382786955	0,259673488	1	0,486753903	0,26416988
Fornitori di tec.	0,236562523	0,352439216	0,252031521	0,397954566	0,486753903	1	0,328847367
Driver experience	0,294762046	0,298140431	0,258190173	0,303319631	0,26416988	0,328847367	1

Correlazione tra controlli

Costi mobilità	1	0,287797105	0,23911562	0,399059671	0,113268735	0,141100601	0,19423738
Elettr.BEV/PHEV	0,287797105	1	0,569942622	0,31435777	0,482254179	0,373897391	0,226965727
ESG/sost./CO2	0,23911562	0,569942622	1	0,179883355	0,442379522	0,265915385	0,255780542
Fornitori di mobilità	0,399059671	0,31435777	0,179883355	1	0,269965689	0,429250352	0,260337493
Fornitori infrastr.	0,113268735	0,482254179	0,442379522	0,269965689	1	0,583941454	0,390874485
Fornitori di tec.	0,141100601	0,373897391	0,265915385	0,429250352	0,583941454	1	0,416234213
Driver experience	0,19423738	0,226965727	0,255780542	0,260337493	0,390874485	0,416234213	1

Compromesso più difficile da gestire (T/O) e legame con principale difficoltà nel prendere decisioni

		Dati insuf.	Nr. stakeh.	Normative	Incer. Tecn.	Press. Tempi
Costi vs sostenibilità	42,0%	14,3%	26,2%	19,0%	27,4%	13,1%
Efficienza vs soddisfazione driver	22,0%	11,4%	13,6%	27,3%	29,5%	18,2%
Standardizzazione vs flessibilità	14,0%	14,3%	28,6%	21,4%	21,4%	14,3%
Innovazione vs rischio operativo	12,5%	4,0%	28,0%	16,0%	32,0%	20,0%
Velocità decisionale vs compliance	9,5%	5,3%	36,8%	31,6%	10,5%	15,8%

Frequenza decisioni prese con informazioni incomplete

Sempre	3,5%
Spesso	39,0%
A volte	36,0%
Raramente	21,5%

Quale la difficoltà principale nel prendere decisioni

Dati insufficienti	11,5%
Troppi stakeholder	25,0%
Normative complesse	22,0%
Incertezza tecnologica	26,0%
Pressione sui tempi	15,5%

Quanto ti senti supportato dalla organizzazione interna? (scala likert)

Media totale	3,145		
Media su T/O...Costi vs sostenibilità	3,286	4,5%	vs media
Media su T/O...Efficienza vs soddisfazione driver	3,114	-1,0%	vs media
Media su T/O...Standardizzazione vs flessibilità	3,036	-3,5%	vs media
Media su T/O...Innovazione vs rischio operativo	3,080	-2,1%	vs media
Media su T/O...Velocità decisionale vs compliance	2,842	-9,6%	vs media

Dove senti maggiore disallineamento interno? Su che dimensione di T/O?

		Costi vs sost.	Efficien. vs sodd. driv.	Standard. vs fless.	Innovaz. vs rischio op.	Vel. decis. vs compl.
Top management	40,0%	42,5%	26,3%	8,8%	8,8%	13,8%
HR	21,0%	45,2%	16,7%	19,0%	11,9%	7,1%
Finance	20,5%	31,7%	14,6%	24,4%	22,0%	7,3%
Procurement	7,0%	42,9%	28,6%	7,1%	7,1%	14,3%
Sustainability team	6,0%	41,7%	33,3%	8,3%	16,7%	0,0%
IT	5,5%	63,6%	18,2%	9,1%	9,1%	0,0%

La presenza dello SMART WORKING ai dipendenti come è vissuta da chi gestisce la mobilità

		likert μ supp. org.
Qualcosa che non mi riguarda	37,0%	3,15
Qualcosa che non mi riguarda, ma complica il mio lavoro	8,5%	3,06
Qualcosa che mi riguarda e complica il mio lavoro	10,0%	3,05
Qualcosa che mi riguarda e semplifica il mio lavoro	29,0%	3,07
Qualcosa che rende il mio lavoro più stimolante	15,5%	3,39

Categorizzazione individuale del PSCL (Piano Spostamenti Casa Lavoro)

		likert μ ESG	likert μ MAAS
Qualcosa che non mi riguarda	41,5%	2,71	2,40
Qualcosa che mi riguarda e in cui credo	17,0%	3,15	2,94
Un'ulteriore cosa che l'azienda mi richiede senza una governance e una visione chiara	14,5%	2,93	2,66
Non saprei	27,0%	3,26	2,76

Preparazione ET2

Valore medio likert	2,18
Non so di che si tratta	19,5%
Conoscenza discreta/piena (likert 4/5)	10,0%

Quale di queste descrive meglio il tuo ruolo oggi? E nei prossimi 3 anni?

	oggi	prossimi 3 anni						
		Gest. Op.	Ott. Costi	Coord. Int.	Esp. Tecn.	Costr. Sol.	Facil. Str.	Interp. Norm.
Gestore operativo della flotta	90,5%	51,4%	13,8%	8,8%	7,7%	13,3%	2,8%	2,2%
Ottimizzatore di costi	4,5%	44,4%	22,2%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	11,1%
Coordinatore interno	3,0%	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%
Esperto tecnico	1,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Costruttore di soluzioni di mobilità	0,5%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Facilitatore strategico	0,5%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Interprete delle nuove normative	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
		51,0%	15,0%	8,0%	7,0%	13,5%	3,0%	2,5%

Quanto sei soddisfatto del tuo attuale ruolo?

		Contingenza con Genere			Contingenza con Anzianità Ruolo			
		Uomo	Donna	n.a.	<2	2-5	6-10	+10 anni
Nulla	1,5%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
Poco	8,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	31,3%	31,3%	37,5%
Sufficientemente	26,5%	60,4%	35,8%	3,8%	5,7%	32,1%	18,9%	43,4%
Discretamente	53,0%	74,5%	24,5%	0,9%	4,7%	22,6%	16,0%	56,6%
Pienamente	11,0%	81,8%	18,2%	0,0%	4,5%	9,1%	18,2%	68,2%

		Contingenza con Titolo Studio				
		dipl	laurea 3	laurea 5	master	altro
Nulla	1,5%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%
Poco	8,0%	43,8%	0,0%	31,3%	18,8%	6,3%
Sufficientemente	26,5%	60,4%	9,4%	17,0%	11,3%	1,9%
Discretamente	53,0%	54,7%	1,9%	31,1%	7,5%	4,7%
Pienamente	11,0%	68,2%	13,6%	9,1%	9,1%	0,0%

Quali aspetti del tuo ruolo attuale ti motivano di più? (max 3 risposte)

Autonomia	43,0%
Impatto sostenibilità, transizione energetica e impronta CO2	17,5%
Impatto work-life balance dei colleghi	9,0%
Impatto sicurezza dei colleghi (driver e utenti della mobilità aziendale)	18,0%
Relazioni con più funzioni aziendali	35,5%
Relazioni con i colleghi (utenti)	29,5%
Gestione dei partner in ambito mobilità	26,5%
Innovazione e progettualità per introdurre nuovi servizi	24,0%
Normative sempre nuove e sfidanti	5,5%
Budget gestito	10,0%
Nessuno di questi	20,5%

Quanto il riconoscimento del tuo ruolo (es. in CdA) influenza la tua motivazione?

nessuna	>>>	>>>	>>>	>>>	molto
13,5%	11,5%	24,0%	26,5%	24,5%	

Quanto sei motivato a restare nel ruolo nei prossimi 3 anni?

		Contingenza con Soddisfazione nel Ruolo				
		Nulla	Poco	Suff.	Discret.	Pienam.
poco	↓	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	0,0%
		0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%
		0,0%	3,4%	43,1%	48,3%	5,2%
		0,0%	2,5%	17,3%	71,6%	8,6%
molto	↓	2,9%	2,9%	11,4%	48,6%	34,3%

Con quale affermazione ti senti più d'accordo?

Resto nel ruolo, in questa azienda	68,5%
Cambio ruolo e funzione, in questa azienda	4,5%
Resto nel ruolo e cambio azienda	21,5%
Cambio azienda e cambio ruolo	5,5%

Contingenza con descrizione del ruolo oggi

Gest. Op.	Ott. Costi	Coord. Int.	Esp. Tecn.	Costr. Sol.	Facil. Str.	Int. Norm.
90,5%	5,1%	2,2%	1,5%	0,7%	0,0%	0,0%
77,8%	0,0%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
95,3%	4,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
81,8%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%

Contingenza con descrizione del ruolo a 3 anni

Resto nel ruolo, in questa azienda	68,5%
Cambio ruolo e funzione, in questa azienda	4,5%
Resto nel ruolo e cambio azienda	21,5%
Cambio azienda e cambio ruolo	5,5%

Gest. Op.	Ott. Costi	Coord. Int.	Esp. Tecn.	Costr. Sol.	Facil. Str.	Int. Norm.
58,4%	13,1%	6,6%	6,6%	10,9%	2,9%	1,5%
22,2%	22,2%	11,1%	11,1%	11,1%	11,1%	11,1%
37,2%	16,3%	9,3%	9,3%	20,9%	2,3%	4,7%
36,4%	27,3%	18,2%	0,0%	18,2%	0,0%	0,0%

Contingenza Titolo di Studio

Resto nel ruolo, in questa azienda	68,5%
Cambio ruolo e funzione, in questa azienda	4,5%
Resto nel ruolo e cambio azienda	21,5%
Cambio azienda e cambio ruolo	5,5%

dipl	laurea 3	laurea 5	master	altro
62,8%	3,6%	22,6%	6,6%	4,4%
33,3%	11,1%	22,2%	22,2%	11,1%
46,5%	9,3%	32,6%	9,3%	2,3%
27,3%	0,0%	36,4%	36,4%	0,0%

Rel. stat. %Elettrificazione con Dimensione azienda (dipendenti)

$X^2= 35,5$ P Value= 0,00 V Cramer= 0,24

Rel. stat. Aumento Pressione Gestione Fornitori ultimi 12 mesi con Dimensione azienda (dipendenti)

$X^2= 19,9$ P Value= 0,07 V Cramer= 0,18

Rel. stat. Aumento Pressione Reporting e dati ultimi 12 mesi con Dimensione azienda (dipendenti)

$X^2= 19,0$ P Value= 0,09 V Cramer= 0,18

Rel. stat. Aumento Pressione Obiettivi ESG ultimi 12 mesi con %Elettrificazione flotta

$X^2= 33,7$ P Value= 0,00 V Cramer= 0,24

Rel. stat. Aumento Pressione Reporting e dati ultimi 12 mesi con %Elettrificazione flotta

$X^2= 28,8$ P Value= 0,00 V Cramer= 0,22

Rel. stat. Anzianità nel ruolo con il compromesso più difficile da gestire

$X^2= 22,0$ P Value= 0,04 V Cramer= 0,19

Rel. stat. Frequenza decisioni prese con info. incomplete e percezione livello Supporto ricevuto da Organizzazione

$X^2= 22,7$ P Value= 0,03 V Cramer= 0,19

Rel. stat. Frequenza di decisioni prese con informazioni incomplete e natura delle difficoltà nel prendere decisioni

$X^2= 19,4$ P Value= 0,08 V Cramer= 0,18

Rel. stat. Percezione fonte del disallineamento interno e Dimensione dell'azienda (dipendenti)

$X^2= 25,8$ P Value= 0,04 V Cramer= 0,21

Rel. stat. Percezione fonte disallineamento interno e valutazione soggettiva su Soddisfazione del proprio Ruolo

$X^2= 43,0$ P Value= 0,00 V Cramer= 0,23

Rel. stat. valutazione soggettiva Soddisfazione del proprio Ruolo e Titolo di Studio

$X^2= 29,2$ P Value= 0,02 V Cramer= 0,19

Rel. stat. Motivazione a restare nel ruolo attuale e Titolo di Studio

$X^2= 25,1$ P Value= 0,07 V Cramer= 0,18

Rel. stat. Visione personale del futuro del proprio ruolo e Titolo di Studio

$X^2= 22,5$ P Value= 0,03 V Cramer= 0,19

Rel. stat. visione personale sul Futuro del Ruolo e Anzianità nel Ruolo

$X^2= 17,0$ P Value= 0,05 V Cramer= 0,17

Evidenze sui settori delle determinanti CMFI

	Peso	V_DEC 0-100	V_RESP 0-100	V_PRESS 0-100	V_ORG 0-100
Industria	29,0%	62	53	66	52
Servizi	24,5%	62	50	65	57
Energia	5,0%	72	51	64	57
Pharma	10,0%	56	52	65	53
Retail	9,0%	56	50	66	50
Tech	5,0%	58	53	74	58
Altro	17,5%	59	51	67	52

Correlazione V_PRESS con ...	ANZ RUOLO	GENERE	T STUDIO	DIP AZIENDA	DIM FLOTTA	%ELETR	CICLO VITA	DECIS NO INFO	SUPP ORG	SODD RUOLO	RICON RUOLO	PERM RUOLO 3Y
	Q0_2	Q0_3	Q0_4	Q1_1	Q1_3	Q1_4	Q1_5	Q3_2	Q3_4	Q4_4	Q4_6	Q4_7
	-0,22	0,29	-0,02	0,27	0,20	0,33	-0,23	-0,07	0,16	0,05	0,06	0,00
	INDIPENDENTI	MODERATA+	INDIPENDENTI	MODERATA+	INDIPENDENTI	MODERATA+	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI

Correlazione V_RESP con ...	ANZ RUOLO	GENERE	T STUDIO	DIP AZIENDA	DIM FLOTTA	%ELETR	CICLO VITA	DECIS NO INFO	SUPP ORG	SODD RUOLO	RICON RUOLO	PERM RUOLO 3Y
	Q0_2	Q0_3	Q0_4	Q1_1	Q1_3	Q1_4	Q1_5	Q3_2	Q3_4	Q4_4	Q4_6	Q4_7
	0,04	0,05	0,02	-0,06	-0,02	0,00	-0,05	-0,07	-0,09	0,02	0,00	-0,04
	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI

Correlazione V_DEC con ...	ANZ RUOLO	GENERE	T STUDIO	DIP AZIENDA	DIM FLOTTA	%ELETR	CICLO VITA	DECIS NO INFO	SUPP ORG	SODD RUOLO	RICON RUOLO	PERM RUOLO 3Y
	Q0_2	Q0_3	Q0_4	Q1_1	Q1_3	Q1_4	Q1_5	Q3_2	Q3_4	Q4_4	Q4_6	Q4_7
	0,02	0,14	0,13	-0,07	-0,10	0,01	-0,03	-0,76	-0,76	-0,44	-0,18	-0,33
	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	FORTE-	FORTE-	MODERATA-	INDIPENDENTI	MODERATA-

Correlazione V_ORG con ...	ANZ RUOLO	GENERE	T STUDIO	DIP AZIENDA	DIM FLOTTA	%ELETR	CICLO VITA	DECIS NO INFO	SUPP ORG	SODD RUOLO	RICON RUOLO	PERM RUOLO 3Y
	Q0_2	Q0_3	Q0_4	Q1_1	Q1_3	Q1_4	Q1_5	Q3_2	Q3_4	Q4_4	Q4_6	Q4_7
	-0,18	0,07	0,07	0,11	-0,01	-0,04	0,07	-0,16	-0,40	-0,65	-0,89	-0,47
	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	MODERATA-	MODERATA-	FORTE-	MODERATA-

Incidenza della prospettiva Ruolo Attuale vs Ruolo Futuro su CMFI

	Gest. Op.	Ott. Costi	Coord. Int.	Esp. Tecn.	Costr. Sol.	Facil. Str.	Interp. Norm.
ruolo oggi : / ruolo atteso tra 3 anni -->	57	60	58	58	56	57	58
Gestore operativo della flotta	62	58			50	48	71
Ottimizzatore di costi	52	50			69		
Coordinatore interno	58				41		
Esperto tecnico		53					
Costruttore di soluzioni di mobilità	71						
Facilitatore strategico							
Interprete delle nuove normative							

Correlazione CMFI con ...	ANZ RUOLO	GENERE	T STUDIO	DIP AZIENDA	DIM FLOTTA	%ELETR	CICLO VITA	DECIS NO INFO	SUPP ORG	SODD RUOLO	RICON RUOLO	PERM RUOLO 3Y
	Q0_2	Q0_3	Q0_4	Q1_1	Q1_3	Q1_4	Q1_5	Q3_2	Q3_4	Q4_4	Q4_6	Q4_7
	-0,16	0,26	0,10	0,12	0,03	0,14	-0,11	-0,54	-0,55	-0,51	-0,49	-0,41
	INDIPENDENTI	MODERATA+	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	MODERATA-	MODERATA-	MODERATA-	MODERATA-	MODERATA-

Correlazione CMFI con aumento richieste ultimi 12 mesi	TCO	ESG	Elettrificazione	Fornitori	Reporting	Driver
	Q2_1.1	Q2_1.2	Q2_1.3	Q2_1.4	Q2_1.5	Q2_1.6
	0,19	0,38	0,33	0,32	0,33	0,16
	INDIPENDENTI	MODERATA+	MODERATA+	MODERATA+	MODERATA+	INDIPENDENTI

Correlazione CMFI con area di responsabilità	TCO	ELETR	ESG	FORN MOBIL	FORN INFRAS	FORN TECN	DRIVER EXP
	Q2_3.1	Q2_3.2	Q2_3.3	Q2_3.4	Q2_3.5	Q2_3.6	Q2_3.7
	0,08	0,16	0,17	0,04	0,06	0,03	0,03
	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI

Correlazione CMFI con area di controllo	TCO	ELETR	ESG	FORN MOBIL	FORN INFRAS	FORN TECN	DRIVER EXP
	Q2_4.1	Q2_4.2	Q2_4.3	Q2_4.4	Q2_4.5	Q2_4.6	Q2_4.7
	-0,21	-0,07	-0,04	-0,11	-0,08	-0,08	-0,16
	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	INDIPENDENTI

Evidenze sui settori del valore medio CMFI e deviazione standard

	Peso	CMFI	Dev. Std.
Industria	29,0%	58	8
Servizi	24,5%	57	9
Energia	5,0%	59	5
Pharma	10,0%	56	7
Retail	9,0%	55	8
Tech	5,0%	60	11
Altro	17,5%	57	7

Incidenza LEAVE nei cluster

CL1 Le organizzazioni coordinate
CL2 Le organizzazioni frammentate
CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa

81,4%
34,4%
58,8%

ETS2/2027 livello di competenza per cluster

Preparazione per impatto ETS2/2027?

non so di che si tratta
nulla
poco
qualcosa
abbastanza
pienamente

CL1	CL2	CL3
20,3%	14,8%	22,5%
23,7%	41,0%	17,5%
20,3%	26,2%	25,0%
22,0%	14,8%	22,5%
13,6%	3,3%	10,0%
0,0%	0,0%	2,5%

Distribuzione Anzianità nel ruolo e Titolo di Studio nei cluster

	CL1 Le organizzazioni coordinate				
	Diploma	Laurea 3	Laurea 5	Master	Altro
< 2 anni	5,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2-5 anni	6,8%	0,0%	6,8%	3,4%	0,0%
6-10 anni	6,8%	1,7%	1,7%	1,7%	0,0%
+10 anni	47,5%	1,7%	13,6%	3,4%	0,0%

	CL2 Le organizzazioni frammentate				
	Diploma	Laurea 3	Laurea 5	Master	Altro
< 2 anni	0,0%	1,6%	1,6%	0,0%	1,6%
2-5 anni	9,8%	3,3%	4,9%	4,9%	0,0%
6-10 anni	6,6%	3,3%	8,2%	1,6%	3,3%
+10 anni	26,2%	1,6%	13,1%	6,6%	1,6%

	CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa				
	Diploma	Laurea 3	Laurea 5	Master	Altro
< 2 anni	2,5%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%
2-5 anni	20,0%	0,0%	10,0%	1,3%	1,3%
6-10 anni	10,0%	1,3%	6,3%	1,3%	1,3%
+10 anni	26,3%	1,3%	8,8%	5,0%	2,5%

Distribuzione nei cluster

	per settore		
	CL1	CL2	CL3
Industria	22,0%	31,1%	32,5%
Servizi	23,7%	31,1%	20,0%
Energia	3,4%	6,6%	5,0%
Pharma	13,6%	11,5%	6,3%
Retail	11,9%	8,2%	7,5%
Tech	5,1%	3,3%	6,3%
Altro	20,3%	8,2%	22,5%

< 100
100-999
1.000-9.999
+10.000

	per dimensione Azienda (dip.)		
	CL1	CL2	CL3
< 100	22,0%	31,1%	13,8%
100-999	47,5%	47,5%	53,8%
1.000-9.999	27,1%	19,7%	26,3%
+10.000	3,4%	1,6%	6,3%

<50 vhcs
50-249
250-999
>1.000

	per dimensione Flotta (vhcs)		
	CL1	CL2	CL3
<50 vhcs	20,3%	32,8%	21,3%
50-249	44,1%	37,7%	52,5%
250-999	25,4%	23,0%	17,5%
>1.000	10,2%	6,6%	8,8%

	per % Elettrificazione flotta		
	CL1	CL2	CL3
0%	20,3%	26,2%	11,3%
1%-10%	44,1%	50,8%	40,0%
11%-30%	20,3%	16,4%	27,5%
+30%	15,3%	6,6%	21,3%

Aspetti del ruolo che motivano di più (fino a tre opzioni ammesse) per cluster

CL1 Le organizzazioni coordinate
CL2 Le organizzazioni frammentate
CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa

Autonomia	Sostenibilità	Work-life	Sicurezza	Rel. Funz.	Rel. Colleg.	Gest. Partner	Innovaz.	Normative	Budget	Nessuno
55,9%	22,0%	8,5%	20,3%	39,0%	20,3%	100,0%	25,4%	10,2%	11,9%	22,0%
42,6%	19,7%	11,5%	18,0%	39,3%	32,8%	100,0%	19,7%	8,2%	8,2%	11,5%
33,8%	12,5%	7,5%	16,3%	30,0%	33,8%	100,0%	26,3%	13,8%	10,0%	26,3%

Distribuzione principale delle difficoltà nel prendere decisioni o frequenza delle decisioni prese con informazioni parziali

	Dati insufficienti	Troppi stakeholder	Normative complesse	Incertezza tecnologica	Pressione sui tempi
CL1 Le organizzazioni coordinate	11,9%	13,6%	28,8%	25,4%	20,3%
CL2 Le organizzazioni frammentate	9,8%	27,9%	19,7%	31,1%	11,5%
CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa	12,5%	31,3%	18,8%	22,5%	15,0%

	Sempre	Spesso	A volte	Raramente
CL1 Le organizzazioni coordinate	0,0%	0,0%	50,8%	49,2%
CL2 Le organizzazioni frammentate	8,2%	50,8%	27,9%	13,1%
CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa	2,5%	58,8%	31,3%	7,5%

Distribuzione Soddisfazione e Riconoscimento del Ruolo per cluster

	CL1 Le organizzazioni coordinate				
	riconos. basso >>>				>>> riconos. alto
poco soddisf.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	0,0%	1,7%	1,7%	3,4%	0,0%
	5,1%	0,0%	16,9%	22,0%	27,1%
molto soddisf.	1,7%	0,0%	0,0%	13,6%	6,8%

	CL2 Le organizzazioni frammentate				
	riconos. basso >>>				>>> riconos. alto
poco soddisf.	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	9,8%	0,0%	0,0%	4,9%	3,3%
	6,6%	14,8%	18,0%	3,3%	1,6%
	9,8%	6,6%	8,2%	4,9%	1,6%
molto soddisf.	1,6%	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%

	CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa				
	riconos. basso >>>				>>> riconos. alto
poco soddisf.	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	2,5%
	3,8%	2,5%	11,3%	7,5%	2,5%
	2,5%	6,3%	10,0%	15,0%	22,5%
molto soddisf.	0,0%	0,0%	3,8%	1,3%	3,8%

Distribuzione della motivazione a rimanere nel ruolo 3 anni

	CL1	CL2	CL3
Non polarizzato	18,6%	39,3%	28,8%
LEAVE	0,0%	26,2%	12,5%
STAY	81,4%	34,4%	58,8%

Distribuzione della percezione Supporto Organizzativo per cluster

CL1 Le organizzazioni coordinate
CL2 Le organizzazioni frammentate
CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa

	support. basso >>>			>>> support. alto
CL1 Le organizzazioni coordinate	0,0%	0,0%	23,7%	54,2%
CL2 Le organizzazioni frammentate	14,8%	34,4%	42,6%	6,6%
CL3 Le organizzazioni ad alta intensità operativa	2,5%	17,5%	56,3%	20,0%

Lettura Smart Working per cluster

Smart working percepito...

..qualcosa che non mi riguarda
..qualcosa che non mi riguarda, ma complica il mio lavoro
..qualcosa che mi riguarda e complica il mio lavoro
..qualcosa che mi riguarda e semplifica il mio lavoro
..qualcosa che rende il mio lavoro più stimolante

CL1	CL2	CL3
30,5%	47,5%	33,8%
6,8%	6,6%	11,3%
13,6%	4,9%	11,3%
30,5%	29,5%	27,5%
18,6%	11,5%	16,3%

Lettura PSCL per cluster

Il PSCL percepito...

..qualcosa che non mi riguarda
..qualcosa che mi riguarda e in cui credo
..qualcosa che l'azienda mi chiede senza governance e visione chiara
..non saprei

CL1	CL2	CL3
32,2%	55,7%	37,5%
20,3%	16,4%	15,0%
11,9%	14,8%	16,3%
35,6%	13,1%	31,3%

CONTATTI



Massimiliano Abriola
Head of Consulting
and Arval Mobility Observatory



Scopri di più su [Arval Mobility Observatory](#)





La ricerca presentata in questo report si basa su dati raccolti da fonti primarie tra maggio e giugno 2026. Desideriamo esprimere il nostro sincero ringraziamento a Econometrica, e in particolare a Vincenzo Conte, per il prezioso supporto tecnico e operativo.

Un ringraziamento speciale va inoltre a Stefano Besana, PhD in Psicologia e Consulente Organizzativo, e a Laura Echino, Presidente AIAGA, per i loro autorevoli commenti e contributi.

The hidden work of mobility

BEYOND FLEET