



**Progetto Interreg Spazio Alpino**

**“Comportamenti di mobilità sostenibile nella Regione Alpina –  
SaMBA”**

# **MANUALE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLE POLITICHE DI CAMBIAMENTO DEL COMPORTAMENTO**

**Settembre 2021**

Descrizione
Il manuale supporterà le PA nello svolgimento di attività concrete e nell'affrontare le principali problematiche legate allo sviluppo di tali politiche, massimizzando così il loro effetto sul trasferimento modale verso la mobilità sostenibile.

Dettagli	
<b>Progetto</b>	Samba
<b>Azione</b>	WP T3
<b>Consegnabile</b>	Output O.T3.1
<b>Scadenza</b>	31/07/2021
<b>Data di consegna</b>	07/09/2021
<b>Diffusione</b>	-
<b>Origine</b>	PP2 – LINK
<b>Autori</b>	Stefania Mauro (PP2), Victor Zamith (PP2)

Introduzione .....	4
Progetto SaMBA .....	4
Come usare questo manuale .....	4
1. Analisi preliminare .....	6
1.1. Revisione del contesto locale .....	6
1.2. Capire il comportamento che dovrebbe essere cambiato .....	9
1.3. Analisi degli stakeholder .....	10
1.4. Analisi delle migliori pratiche .....	12
2. Progettazione .....	15
2.1. Coinvolgimento degli stakeholder .....	15
2.2. Co-creazione .....	17
2.3. Formulazione della politica di premialità e tariffazione .....	20
3. Attuazione e sensibilizzazione .....	23
3.1. Adozione della strategia di comunicazione .....	23
3.1. Adozione del piano di progetto e del piano di budget .....	25
4. Monitoraggio e valutazione .....	26
4.1. Monitoraggio periodico .....	26
4.2. Valutazione dei KPI rilevanti .....	27
4.3. Valutazione del processo di implementazione .....	29

## Introduzione

### *Progetto SaMBA*

SaMBA ("Sustainable Mobility Behaviours in the Alpine Region") è un progetto cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il Programma Interreg Spazio Alpino e realizzato da una partnership di 13 enti, guidati dalla Regione Piemonte con il supporto di 36 osservatori, divenuti 42 alla fine del progetto.

Il progetto è iniziato nell'aprile 2018 e si è concluso nell'ottobre del 2021, con nove progetti pilota implementati in nove diverse città e cinque diversi paesi (Italia, Austria, Germania, Slovenia e Francia).

L'obiettivo del progetto era elaborare e testare politiche di ricompensa e tariffazione, per innescare un cambiamento di comportamento in quelli che sono i modelli di mobilità. È stato sviluppato uno strumento che consente alle autorità di stimare l'impatto di tali politiche di cambiamento comportamentale legate alla mobilità.

Inoltre, riunendo partner di cinque paesi, il progetto ha sostenuto l'armonizzazione delle politiche in tutta la regione alpina.

Questo manuale è l'Output finale dell'azione progettuale relativa i casi pilota e, pertanto, mira ad supportare i responsabili politici e gli amministratori pubblici nel replicare le misure di mobilità adottate in SaMBA, o misure nuove, fornendo una guida basata sugli strumenti e sulle conclusioni del progetto SaMBA.

### *Come usare questo manuale*

Questo manuale è stato concepito per aiutare i responsabili delle politiche e le amministrazioni pubbliche a progettare politiche "soft" in grado di aumentare l'utilizzo e l'accettazione di modalità di trasporto sostenibili. Il documento intende essere breve e incisivo, attraverso l'illustrazione dei passaggi metodologici e, soprattutto, facendo riferimento a diversi altri documenti e strumenti idonei, sviluppati durante il Progetto SaMBA o da altri enti competenti.

Il manuale è suddiviso in quattro sezioni principali, più quella introduttiva, ciascuna corrispondente a un passaggio metodologico da applicare nella creazione di una nuova misura di mobilità: Analisi preliminare, Progettazione, Implementazione e sensibilizzazione e Monitoraggio e valutazione. Ognuna di queste sezioni è suddivisa in sottosezioni volte a presentare le informazioni in passaggi strutturati e facili da seguire.

L'Analisi Preliminare mostra una serie di strumenti e processi che possono aiutare a iniziare a comprendere il contesto di riferimento e il problema, a definire possibili obiettivi e identificare elementi di riferimento. Il capitolo Progettazione mira a presentare le possibili metodologie per

il coinvolgimento dei cittadini e gli strumenti sviluppati dai partner di SaMBA per progettare politiche di ricompensa e tariffazione. Il capitolo sull'Implementazione illustra come attuare la progettazione di una proposta politica. Il capitolo Monitoraggio e Valutazione suggerisce come adottare un sistema di monitoraggio e valutazione delle misure adottate, nell'ottica di un continuo processo di apprendimento e miglioramento.

La tabella seguente mostra ogni sezione e sottosezione di questo manuale e a quali documenti si fa riferimento e qual è il risultato per ciascuno di essi.

Sezione		Sottosezione	
<b>1</b>	<b>Analisi preliminare</b>	1.1	<i>Revisione del contesto locale</i>
		1.2	<i>Comprendere il comportamento che si vuole cambiare</i>
		1.3	<i>Analisi degli stakeholder</i>
		1.4	<i>Analisi delle migliori pratiche</i>
<b>2</b>	<b>Progettazione</b>	2.1	<i>Coinvolgimento degli stakeholder</i>
		2.2	<i>Co-creazione</i>
		2.3	<i>Formulazione di politiche di premialità e tariffazione</i>
<b>3</b>	<b>Implementazione e sensibilizzazione</b>	3.1	<i>Adozione della strategia di comunicazione</i>
		3.2	<i>Adozione del piano di progetto e del piano di budget</i>
<b>4</b>	<b>Monitoraggio e valutazione</b>	4.1	<i>Monitoraggio periodico</i>
		4.2	<i>Valutazione dei KPI rilevanti</i>
		4.3	<i>Valutazione del processo di implementazione</i>

## 1. Analisi preliminare

### 1.1. *Revisione del contesto locale*

Il primo passo verso la progettazione di un'efficace politica comportamentale di mobilità è avere una comprensione chiara e precisa di quale sia il proprio contesto territoriale.

Pertanto, l'analisi del contesto comprende:

- L'analisi del **quadro di pianificazione dei trasporti e della mobilità** a livello locale e regionale, per inquadrare l'area in termini di politiche e obiettivi prefissati;
- L'**analisi territoriale**, nei termini delle sue caratteristiche specifiche (es. urbano, periurbano, rurale) e **socio-economiche, dei trasporti e della mobilità e delle caratteristiche ambientali**;

È molto importante dedicare la giusta quantità di tempo e impegno in questa prima sezione poiché sarà il fondamento della politica.

Per l'**analisi del quadro di pianificazione dei trasporti e della mobilità**, una revisione dei piani e dei programmi esistenti, come ad esempio piani regionali di mobilità e trasporti, piani di mobilità urbana sostenibile (SUMP), piano di trasporto locale, ma anche, ad esempio, zone a traffico limitato, zone pedonali aree, deve essere effettuato attraverso:

- Interviste a esperti di pianificazione dei trasporti e decisori;
- Analisi dei documenti.

Per quanto riguarda l'**analisi territoriale**, la categoria *socio-economica* è finalizzata alle informazioni di base sulla regione/città/paese di riferimento, come il numero di abitanti, la densità, la distribuzione per età dei residenti, tra gli altri. Tali dati dovrebbero essere a disposizione presso gli uffici amministrativi della regione/città/comune. In caso contrario, esistono alcune banche dati europee da cui è possibile recuperare tali informazioni (ad es. Eurostat). La categoria *trasporti e mobilità* include indicatori relativi ai modelli di mobilità della regione/città/città: ripartizione modale, offerta di trasporto pubblico (ad es. numero di linee, autobus, fermate) e tempo medio di attesa, servizi di condivisione della mobilità esistenti, tra gli altri. Questi possono probabilmente essere recuperati presso il dipartimento dei trasporti o le agenzie correlate.

La tabella seguente mostra l'elenco dettagliato degli indicatori che potrebbero essere utilizzati in questa fase. Per compilare la tabella è possibile utilizzare le informazioni relative a studi precedenti o siti web di informazione ufficiali, sia della pubblica amministrazione che di agenzie internazionali, come Eurostat. Gli indicatori proposti sono stati definiti nell'ambito del Progetto MUV H2020, per valutare gli impatti delle misure di mobilità adottate e una descrizione dettagliata può essere trovata nel documento "Scenari e indicatori chiave di prestazione MUV".

Non è obbligatorio compilare tutti questi indicatori e queste informazioni, tuttavia, un'analisi completa aiuterà per i prossimi passi descritti in questo manuale, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio degli effetti della nuova politica.

	Indicatore	Descrizione
Socio-economici	Popolazione	Popolazione dell'area
	Area geografica	Dimensioni (in km <sup>2</sup> ) dell'area
	Densità della popolazione	Rapporto popolazione/dimensioni dell'area
	Età della popolazione	Percentuale di popolazione per fasce di età
	Reddito medio disponibile	Reddito medio pro-capite disponibile per i trasporti
	Popolazione in età da patente	Numero di cittadini maggiorenni
	Numero di lavoratori/studenti/ecc.	Numero di cittadini per ogni categoria di target (se identificati)
	Principali poli di attrazione	Principali siti turistici, centri commerciali, scuole, ospedali
Trasporti	Modalità di trasporto	Percentuale di utilizzatori di biciclette, macchine, bus, trasporto pubblico
	Costi del trasporto (es. tariffe)	Quanto costa ogni mezzo di trasporto?
	Traffico e congestione	Esiste un problema di congestione del traffico? In quali orari?
	Stazioni ferroviarie	Numero di stazioni ferroviarie nell'area di intervento della politica
	Fermate dei bus	Numero di fermate dei bus nell'area di intervento della politica
	Sicurezza e protezione	Livello percepito di sicurezza e protezione delle strade
	Tempo di attesa medio	Tempo di attesa medio di bus/tram/treni nell'area di implementazione della politica
	Lunghezza delle piste ciclabili	Quanto è lunga l'intera rete di piste ciclabili?
	Incidenti stradali	Numero di incidenti stradali ogni 1000 abitanti, incidenti che coinvolgono ciclisti
	Servizi di car sharing	Numero di vetture, biciclette e altri, disponibili nell'area
	Auto di proprietà	Auto di proprietà ogni 1000 abitanti
Ambiente	Precipitazioni	Numero di giorni con precipitazioni
	Concentrazione di anidride carbonica	Concentrazione annuale di CO <sub>2</sub> nell'area (in ppm)
	Livello di inquinamento acustico	Livello di inquinamento acustico (in dB) nell'area
	Concentrazione di NO <sub>2</sub>	Concentrazione annuale di NO <sub>2</sub> nell'area [µg/m <sup>3</sup> ]
	Concentrazione di PM <sub>10</sub>	Concentrazione annuale di PM <sub>10</sub> nell'area [µg/m <sup>3</sup> ]
	Concentrazione di PM <sub>2.5</sub>	Concentrazione annuale di PM <sub>2.5</sub> nell'area [µg/m <sup>3</sup> ]
	Concentrazione di CO	Concentrazione annuale di CO nell'area [µg/m <sup>3</sup> ]
Istituzional	Esistenza di un SUMP	Esiste un SUMP (Piano di Mobilità sostenibile) per l'area?
	Finanziamenti/sussidi	Sono disponibili sussidi per la mobilità sostenibile nell'area?
	Politiche di mobilità	Ci sono zone a traffico limitato, aree pedonali, ecc.?
	Iniziative di mobilità programmate	Ci sono piani per la mobilità e/o infrastrutture di trasporto nell'area?

Inoltre, il SaMBA Tool può supportare l'analisi preliminare. Prima di dare raccomandazioni all'utente, lo strumento richiede una caratterizzazione dell'area di intervento, basata su

parametri che si riferiscono alla demografia, alla topografia, agli insediamenti e alle infrastrutture, simili agli indicatori di cui sopra. Lo strumento aiuta anche a visualizzare tali parametri nello spazio con l'aiuto di mappe

#### **Documenti di riferimento**

- “SaMBA Report on pilot cases” -> [link](#)
- “Scenarios and MUV Key Performance Indicators” -> [link](#)
- “SaMBA Tool for finding policies & estimating impacts in terms of mobility behaviour change” -> [link](#)

### *1.2. Capire il comportamento che dovrebbe essere cambiato*

La creazione di una politica inizia definendo **l'obiettivo da raggiungere**. Decidere il giusto contenuto e la portata dell'obiettivo può essere cruciale per l'attuazione della politica.

In questa fase, il promotore della politica dovrebbe **isolare il "problema principale"** legato ad un determinato comportamento che vuole risolvere e quindi dedurre anche **i principali target** (pendolari, turisti, scolari, ecc.).

Per disegnare obiettivi e traguardi efficaci il cosiddetto approccio **SMART** è quello generalmente utilizzato nella gestione dei progetti. SMART sta per Specifico, Misurabile, Raggiungibile, Pertinente e Limitato nel tempo (Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time-bound). Perché un progetto, così come una politica, sia efficace, tutti gli obiettivi dovrebbero aderire a questa metodologia, per avere un risultato migliore.

L'acronimo SMART può essere ulteriormente spiegato, poiché ogni obiettivo dovrebbe essere:

- **Specifico:** l'obiettivo dovrebbe mirare a una specifica area di miglioramento o rispondere a un'esigenza specifica.
- **Misurabile:** l'obiettivo deve essere quantificabile, o almeno consentire progressi misurabili.
- **Raggiungibile:** l'obiettivo dovrebbe essere realistico, basato sulle risorse disponibili e sui vincoli esistenti.
- **Pertinente:** l'obiettivo dovrebbe allinearsi con altri obiettivi di pianificazione per essere considerato utile.
- **Limitato nel tempo:** l'obiettivo deve avere una scadenza o una fine definita.

Anche lo **strumento SEROI+** aiuta nella definizione degli obiettivi di politiche pubbliche. L'approccio proposto da SEROI+ è una metodologia ben nota per la gestione dei progetti, che si basa sulle seguenti domande:

- **Che cosa?** qual è il problema, bisogno o opportunità che si vuole risolvere o affrontare?
- **Chi** ha questo problema o necessità?
- **Come mai** la pubblica amministrazione dovrebbe risolverlo?
- **Dove** si verifica questo problema?
- **Quando** è necessario risolvere questo problema?

Queste due metodologie, lavorando insieme, possono esser di aiuto. E' necessario tenere presente che l'approccio SMART è molto utile per obiettivi basati su indicatori (es. riduzione dell'uso dell'auto), mentre la metodologia 5W adottata da SEROI+ può essere utilizzata in tutti gli scenari relativi al cambiamento del comportamento di mobilità, come punto di partenza per comprendere obiettivi e finalità della politica.

Entro la fine di questa sezione, sarà necessario avere un obiettivo chiaro che risponda a queste domande e seguire entrambe le metodologie proposte. Questo aiuterà nelle fasi successive del manuale.

Una volta individuato il comportamento ritenuto problematico, è fondamentale approfondirlo per capire come “modificarlo”, attraverso specifiche **indagini di mobilità** volte a dettagliare le caratteristiche degli spostamenti, individuando, ad esempio, Origini-Destinazioni, abitudini nell'utilizzo dei servizi di mobilità e trasporto (es. parcheggi, trasporti pubblici, modalità e servizi non automobilistici, auto), profili di spostamento giornaliero, bisogni, attitudini e disponibilità al cambiamento.

La Piattaforma MBC, realizzata nell'ambito del Progetto SaMBA, dispone di specifiche funzionalità che consentono di scaricare modelli di questionari dedicati alla mobilità casa-scuola e casa-lavoro, che possono essere la base per la creazione di un questionario più orientato al territorio di riferimento. Inoltre, la piattaforma permette di lanciare sondaggi preimpostati integrati nella piattaforma stessa, permettendo anche di leggere i risultati sulla piattaforma. Tali indagini possono servire per una prima comprensione di quali sono le esigenze attuali degli utenti, quale sia la quota di utilizzo dei mezzi di trasporto, la loro opinione sul trasporto pubblico e su modalità di trasporto più sostenibili e, certamente, per comprendere la scelta di trasporto degli utenti.

#### **Documenti di riferimento**

- SMART Framework -> [link](#)
- SEROI+ tool -> [link](#)
- Survey Methods for Transport Planning -> [link](#)
- MBC Platform - “Monitor the MBC”-> [link](#)

### *1.3. Analisi degli stakeholder*

Esistono molte tecniche di Stakeholders Analysis (SA), il cui approccio cambia a seconda del problema o del processo a cui questo tipo di analisi contribuirà, come ad esempio: comprendere il panorama generale degli stakeholder, avviare un confronto tra gli stakeholder su un problema difficile, creare delle idee per interventi strategici, costruire una coalizione attorno allo sviluppo di proposte, attuare una politica e così via.

La SA è una metodologia intesa a identificare gli stakeholder e comprendere il loro potenziale ruolo e posizione durante lo sviluppo e/o l'attuazione di una politica, un programma o un processo. Questa analisi può aiutare a riconoscere possibili conflitti e coalizioni tra le parti interessate e come questi, a loro volta, possano influenzare la politica, il programma o il

processo in termini di copertura geografica, integrazione, disponibilità di risorse e legittimità generale.

Tutti i casi pilota SaMBA hanno adottato una SA, che è stata utile per rivelare gli attori chiave da coinvolgere nella progettazione e nell'attuazione della politica. Un approccio passo dopo passo per un'analisi completa degli stakeholder può essere trovato nel documento SaMBA "D.T3.1.1 - Linee guida per la comunicazione, maggiore accettazione, coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder" e include i seguenti passaggi iniziali:

- 1) Revisione delle informazioni esistenti;
- 2) Costruzione di un elenco di tutti gli stakeholder rilevanti;
- 3) Mappatura degli stakeholder.

Per le politiche di trasporto, alcuni stakeholder sono spesso coinvolti e i loro contributi, i loro interessi e le ragioni per cui il processo di creazione delle politiche dovrebbero coinvolgerli, devono essere presi in considerazione.

La tabella seguente mostra i principali stakeholder, il motivo per cui dovrebbero essere coinvolti e il loro interesse per il progetto.

STAKEHOLDER	MOTIVI PER I LORO COINVOLGIMENTO	INTERESSI/ BENEFICI
<b>Decisori politici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Richiesta autorizzazione per accesso ai dati</li> <li>- Apporto di esperienze</li> <li>- Verifica dell'utilità e la rilevanza della politica</li> <li>- Valutazione ed approvazione della politica</li> <li>- Adattamento e integrazione in fondi regionale, nazionali ed europei</li> <li>- Rafforzamento della disseminazione dei risultati</li> <li>- Promozione dell'adozione più ampia e del trasferimento della politica</li> <li>- Collegamento con altro enti e coinvolgimento dei cittadini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raggiungere obiettivi di mobilità sostenibile</li> </ul>
<b>Imprese e fornitori di servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporto di competenze tecniche alla politica</li> <li>- Valutazione e convalida dei risultati della politica</li> <li>- Attuazione e replica dei risultati della politica</li> <li>- Promozione dell'adozione tra i clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementare la pubblicità locale</li> <li>- Attirare nuovi clienti</li> </ul>

<b>Cittadinanza e comunità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizzazione</li> <li>- Esercitare pressioni su governi e aziende</li> <li>- Assicurare l'accettazione e l'adozione della politica</li> <li>- Valutazione e approvazione dei risultati della politica</li> <li>- Garantire l'utilità e la pertinenza dei risultati delle politiche</li> <li>- Promuovere la diffusione e l'adozione dei risultati della politica</li> <li>- Networking con le organizzazioni e gli individui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protezione dagli effetti del cambiamento climatico</li> <li>- Incremento della pubblicità locale</li> <li>- Interesse ad utilizzare i nuovi dati prodotti</li> </ul>
<b>Altri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accesso a risultati di ricerca pertinenti</li> <li>- Favorire la ricerca</li> <li>- Condivisione delle competenze scientifiche e fornitura di consulenza</li> <li>- Valutazione e approvazione dei risultati della politica</li> <li>- Networking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblicazioni</li> <li>- Nuove opportunità di ricerca</li> <li>- Networking</li> </ul>

Dopo aver compreso chi sono le parti interessate che possono influenzare ed essere influenzate dal progetto, lo strumento SEROI+ offre soluzioni per comprenderne le motivazioni, l'orientamento, la rilevanza e l'influenza. Lo strumento consente di tracciare tutti gli stakeholder in una matrice per classificarli e successivamente predisporre il corretto piano di comunicazione e coinvolgimento. Infine è utile predisporre un registro con tutti gli stakeholders, i loro interessi e le loro aspettative sulla politica.

#### Documenti di riferimento

- "Guidelines for communication, increased acceptance, user and stakeholder engagement" -> [link](#)
- SEROI+ tool -> [link](#)

### 1.4. Analisi delle migliori pratiche

L'indagine sulle migliori pratiche è un potente strumento per identificare possibili soluzioni, ed errori da evitare durante la progettazione e l'attuazione delle politiche. Il progetto SaMBA ha sviluppato documenti e strumenti per mappare le migliori pratiche nel campo del cambiamento comportamentale e delle politiche di "nudge" come il D.T2.2.1 "Rapporto sullo stato dell'arte delle politiche di cambiamento comportamentale", in cui le misure di cambiamento comportamentale della mobilità sono state valutate secondo riferimenti quali ad esempio

obiettivo, contesto territoriale, utenti target, tecnologie utilizzate, modelli di business implementati e risultati raggiunti.

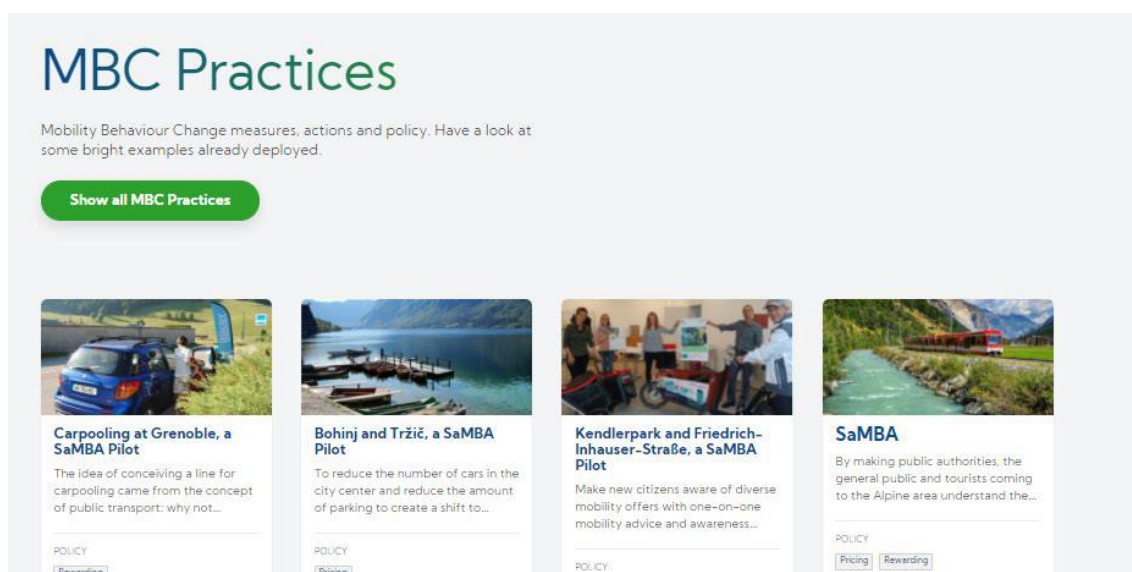
Il “Rapporto sullo stato dell'arte delle politiche di cambiamento comportamentale” è stato anche una base importante per lo sviluppo del Tool SaMBA, che introduce misure per promuovere il cambiamento del comportamento di mobilità basate su incentivi e ricompense, poiché utilizza esempi di buone pratiche e i loro impatti come input. Con l'aiuto del Tool, viene fornito un elenco di misure e dei relativi esempi di migliori pratiche che potrebbero essere appropriate per una determinata area di destinazione.

ID	TITOLO DEL PROGETTO
<b>Promotori</b>	Enti responsabili dell'implementazione e/o finanziamento dell'iniziativa/Progetto
<b>Durata</b>	MM-GG-AAAA – MM-GG-AAAA/ MM-GG-AAAA – in corso.
<b>Area di intervento</b>	Area territorial interessata dall'iniziativa: livello amministrativo e breve descrizione.
<b>Tipo di area territoriale</b>	Scegliere fra: A. Metropoli alpine; B. Città alpine; C. Aree rurali stabili o in crescita; D. Aree rurali in declino e in contrazione; E. Aree turistiche.
<b>Problemi da risolvere</b>	Problemi specifici rilevati nell'area di intervento, che richiedono una soluzione (es. Parcheggi e/o congestione stradale, alti livelli di inquinamento, turismo stagionale di massa. ecc).
<b>Obiettivi progettuali</b>	Obiettivo/i specifici dell'iniziativa/progetto (es. Cambiare i comportamenti di mobilità degli studenti, ridurre le macchine private nelle ore di punta, ecc.).
<b>Breve descrizione</b>	Idea dell'iniziativa/progetto
<b>Utenti target</b>	Il Gruppo di stakeholders identificati come target dell'iniziativa/Progetto (es.: cittadini, turisti, anziani, ecc...).
<b>Stakeholders coinvolti</b>	Enti coinvolti nell'iniziativa/progetto come autorità locali, associazioni di categoria, sponsor, associazioni, operatori del trasporto, scuole, ecc.
<b>Tecnologie utilizzate</b>	Ad esempio Tecnologie della Comunicazione, applicazioni per telefoni cellulari, strumenti di tracciamento, ecc.
<b>Modello di business</b>	Descrizione, sponsor coinvolti, metodi di ricompensa e motivazione finanziaria utilizzati, misure di sostenibilità economica utilizzate.
<b>Attività di comunicazione</b>	Canali di comunicazione utilizzati in relazione agli utenti target (social networks, campagne mediatiche, ecc.).
<b>Risultati</b>	Risultati quantitativi come numero di utenti, CO <sub>2</sub> risparmiata, ecc.
<b>In corso o interrotto</b>	Indicare se l'iniziativa/progetto è ancora in corso o no e spiegare le ragioni, se del caso, dell'interruzione.
<b>Lezioni apprese</b>	Lezioni che l'iniziativa/progetto offre per una replica efficace e sostenibile.
<b>Sito web</b>	Fonti e riferimenti.
<b>Contatti di riferimento</b>	Usato nel caso in cui siano necessarie ulteriori indagini

Anche il "Report sul Nudge" di SaMBA comprende una ricerca approfondita di politiche e misure che utilizzano i nudge per ottenere un cambiamento nel comportamento nell'ambito della mobilità, in un rapporto sullo stato dell'arte, che ha esaminato documenti, studi e risultati di altri progetti europei. E, infine, spiega perché gli interventi basati sull'approccio del nudge possono favorire un maggiore utilizzo del trasporto pubblico locale.

Il progetto SaMBA ha anche sviluppato una piattaforma online (MBC Platform) che rappresenta un laboratorio vivente per influenzare il cambiamento del comportamento di mobilità. In questa piattaforma è presente un'area dedicata alle buone pratiche, che presenta politiche e misure in modo approfondito, con informazioni rilevanti come target group, contesto, obiettivo, attività e lezioni apprese.

Le migliori pratiche devono essere contestualizzate, come indicato nel deliverable "D.T4.1.1 - Report sul Processo di valutazione", che tratta della trasferibilità e scalabilità delle politiche a diversi contesti e scenari.



#### Documenti di riferimento

- SaMBA "Behaviour change policies state of the art report" -> [link](#)
- "SaMBA Tool for finding policies & estimating impacts in terms of mobility behaviour change" -> [link](#)
- SaMBA "Report on Nudge" -> [link](#)
- MBC Platform – "MBC Practices" -> [link](#)
- SaMBA "Report on Process Evaluation" -> [link](#)

## 2. Progettazione

### *2.1. Coinvolgimento degli stakeholder*

Per un'efficace progettazione e, successivamente, implementazione delle misure di mobilità, è importante analizzare quali metodi utilizzare per coinvolgere gli stakeholder precedentemente mappati. Per ottenere un coinvolgimento efficace, il documento SaMBA "Linee guida per la comunicazione, una maggiore accettazione, il coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder" offre alcuni spunti su come costruire un piano di coinvolgimento degli stakeholder.

Approfittando della SA precedentemente eseguita, il piano di coinvolgimento dovrebbe coprire strategie di coinvolgimento, questioni chiave di progettazione, attività associate, responsabilità, risorse e tempistiche delle persone che saranno coinvolte nella gestione del processo di coinvolgimento, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione che sta promuovendo la nuova politica.

Lo scopo finale di questa attività è garantire che il processo di coinvolgimento sia ben progettato per raggiungere i suoi obiettivi e ben gestito per funzionare senza intoppi.

Un altro strumento rilevante per il coinvolgimento degli stakeholder menzionato in precedenza in questo manuale è lo strumento SEROI+. SEROI+ suggerisce le migliori modalità di coinvolgimento, secondo la posizione degli stakeholder nelle matrici citate nel capitolo 2.3.

Il primo "influenza vs rilevanza" (griglia 1) e il secondo "motivazione vs orientamento" (griglia 2). Dalla griglia 1 (Figura 1), puoi dividere i tuoi stakeholder in quattro categorie, in base al loro livello di interesse: Mantenere soddisfatti, Monitorare, Gestire da vicino, Tenere informati.

Inoltre, dalla griglia 2 si possono ricavare quattro classificazioni (

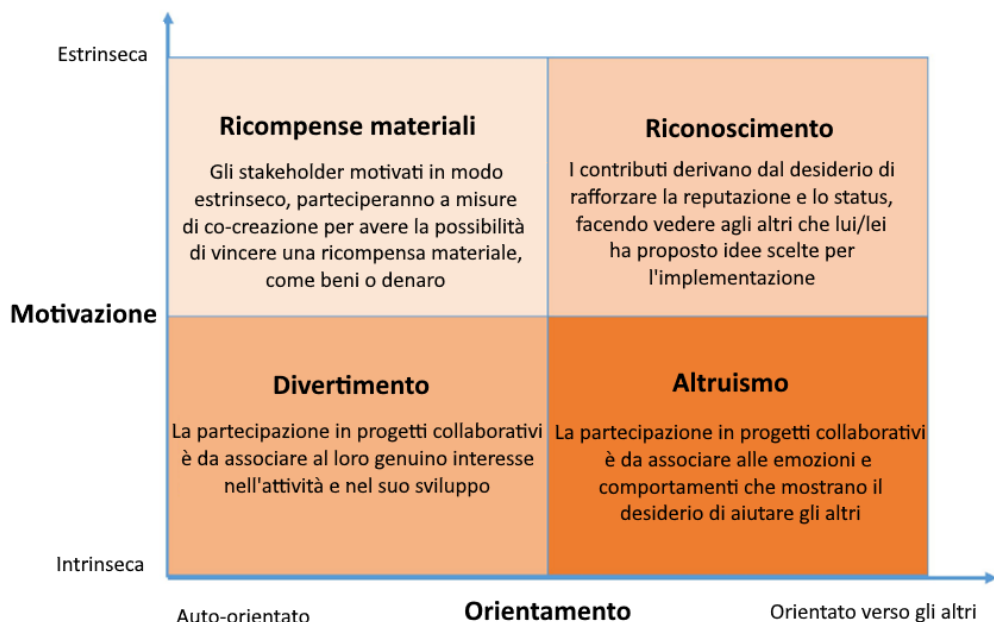
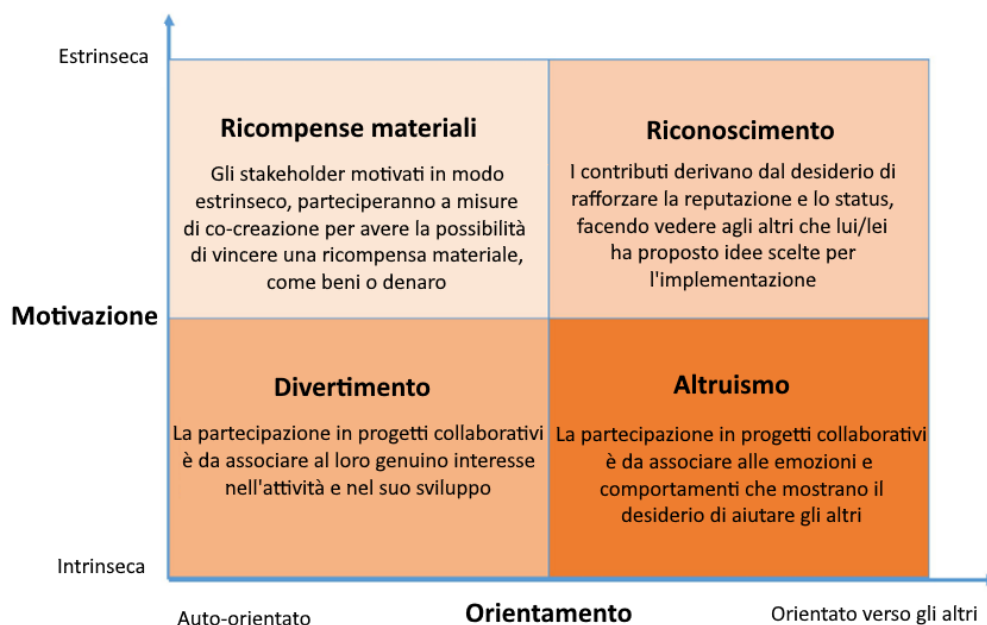


Figura ): Ricompense materiali, riconoscimento, divertimento, altruismo.



Figura 1. Matrice Influenza vs Rilevanza per gli stakeholder



*Figura 2. Matrice Motivazione vs Orientamento per gli stakeholder.*

La prima griglia ti aiuterà a preparare un adeguato piano di coinvolgimento per gli stakeholder e la seconda a pianificare i giusti premi. Per massimizzare i benefici del coinvolgimento degli stakeholder, è utile considerare la tempistica dei contributi più appropriati che ciascuno stakeholder potrebbe apportare alla politica. I contributi desiderati o i ruoli che gli stakeholder dovrebbero svolgere possono essere assegnati alle varie fasi del progetto, tenendo presente che i ruoli possono variare man mano che il progetto avanza. Ad esempio, le parti interessate che assistono nello sviluppo iniziale della politica saranno coinvolte all'inizio, mentre quelle coinvolte nella diffusione o nell'utilizzo dei risultati saranno principalmente coinvolte in una fase successiva. In una visione semplificata, un ciclo di vita della politica pubblica si sviluppa attraverso quattro fasi:

- **Riconoscimento:** i problemi vengono identificati ed esaminati per descriverli e trovare possibili soluzioni;
- **Formulazione:** sviluppo di una politica efficace e accettabile, adozione di una nuova politica o modifica di una politica esistente;
- **Implementazione:** insieme deliberato e sequenziale di attività dirette all'attuazione di una politica;
- **Controllo:** valutazione per il successo di una politica.

#### Documenti di riferimento

- “Guidelines for communication, increased acceptance, user and stakeholder engagement” -> [link](#)
- SEROI+ tool -> [link](#)

## 2.2. Co-creazione

La chiave per la co-creazione sta nel coinvolgere, lavorare insieme e consentire alle persone di generare idee e di creare concetti in modo collaborativo. La co-creazione si basa sulla convinzione che la presenza degli utenti sia essenziale nel processo creativo, poiché gli utenti forniscono informazioni su ciò che è prezioso per loro. Fondamentalmente, ciò significa che la co-creazione è qualsiasi processo che riunisce utenti e progettisti per lavorare verso un obiettivo condiviso. In pratica, questo spesso assume la forma di un laboratorio collaborativo in cui le parti interessate, i ricercatori, i progettisti e gli utenti finali esplorano un problema e generano soluzioni insieme, considerando i loro diversi approcci, esigenze e punti di vista. L'obiettivo finale della co-creazione è lo stesso della ricerca e del concetto di progettazione: identificare una soluzione che fornisca agli utenti esperienze migliori e alle organizzazioni servizi migliori e innovativi.

Il vantaggio principale della co-creazione è il modo in cui aumenta l'empatia tra gli stakeholders e i progettisti. Nelle tecniche di ricerca tradizionali, gli stakeholders osservano gli utenti a distanza; la co-creazione, invece, costringe le aziende e i designer a confrontarsi con la realtà delle emozioni dei clienti (che si tratti di felicità, gioia, rabbia o frustrazione) e le motivazioni alla base del loro comportamento. Questo approccio collaborativo promuove una riflessione e un dialogo costruttivi in cui tutte le parti coinvolte sono uguali e lavorano insieme per un obiettivo condiviso.

Come vantaggio secondario, i processi di co-creazione sono spesso più efficienti della ricerca progettuale tradizionale. Un workshop di co-creazione ben progettato costringe tutte le parti a discutere insieme il problema e le soluzioni e combina essenzialmente il periodo di ricerca con le fasi di scoperta e di creazione dei requisiti di un progetto. Inoltre, poiché i progettisti sono coinvolti direttamente nella scoperta dei requisiti, sono più in grado di comprendere le ragioni alla base dei requisiti, il che porta a un migliore processo decisionale durante le fasi di progettazione successive.

Ci sono poche metodologie disponibili e alcune di esse sono state selezionate e utilizzate durante il progetto SaMBA nell'ambito delle attività pilota.

Il Deliverable SaMBA D.T3.2.1 “Co-creazione di schemi di ricompensa/tariffazione: metodologia”, ne propone alcuni come brainstorming di gruppo, cerchio aperto, world-café, 5

perchè, bisogni insoddisfatti, personaggi, storyboard, storie di eroi, intervista semi-strutturata, ecc. Ciascuno di questi metodi per la co-creazione ha passaggi specifici ed è più appropriato per obiettivi diversi e un pubblico diverso di stakeholder.

<b>Attività</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Brainstorming di gruppo</b>	Questa ben nota tecnica che si presenta in molte forme è utile per soluzioni/idee meno strutturate e fuori dagli schemi. Potrebbe essere usata in combinazione, subito dopo la panoramica iniziale dell'argomento o le istruzioni, per ottenere una certa percezione del problema, e prima dell'attività principale per "riscaldare" i partecipanti.
<b>Cerchio aperto</b>	Far sedere un numero minore di partecipanti in un cerchio uno di fronte all'altro stabilisce il clima per una sessione interattiva, dove tutti possono sentirsi liberi di partecipare e impegnarsi l'uno con l'altro. Aggiungere un microfono al cerchio aiuta anche a mandare il messaggio che, sebbene non ci sia un unico leader e i ruoli principali siano condivisi, quando qualcuno ha il comando o ha chiesto di parlare, ci si aspetta che il gruppo dia piena attenzione a quell'individuo. La chiave è osservare attentamente, ascoltare e registrare un gruppo di persone che hanno una discussione focalizzata su un argomento, ottenendo così delle percezioni.
<b>World-café</b>	Simile al cerchio aperto, piccoli gruppi (circa quattro o cinque persone) conversano insieme intorno ad un tavolo su un argomento comune. Dopo la prima conversazione, qualcuno rimane al tavolo come "padrone di casa", mentre gli altri si spostano ad un nuovo tavolo. Il padrone di casa riassume ciò che ha avuto luogo a quel tavolo e i nuovi condividono le loro conversazioni precedenti. In questo modo, i fili delle varie conversazioni si intrecciano.
<b>Cinque Perché</b>	La tecnica di inquadramento dei problemi che aiuta a scoprire una potenziale causa alla radice di qualsiasi problema di superficie comporta: analisi delle cause alla radice, approccio strutturato per chiedere ripetutamente "perché" al fine di fornire una comprensione più profonda del problema e dell'interazione.
<b>Unmet needs</b>	Usare la nuova comprensione acquisita dei bisogni insoddisfatti degli utenti per trarre conclusioni sul possibile schema di soluzione e condividerlo con i partecipanti al workshop. Controllare i documenti di riferimento per capire quali domande dovrebbero essere poste.
<b>Personaggi</b>	Tecnica centrata sull'utente, che sarebbe una grande aggiunta al workshop di co-creazione per ottenere una visione più profonda delle motivazioni e delle posizioni degli utenti finali. Questa non è intrinsecamente una tecnica che produce soluzioni o schemi in modo diretto, piuttosto uno strumento che ti permette di fare conclusioni derivate sugli schemi di ricompensa/tariffazione, basati sulla tua percezione e sugli interessi particolari degli utenti finali. I personaggi sono un ottimo modo per produrre disposizioni fondamentali per gli scenari di comportamento degli utenti.
<b>Storyboarding</b>	Uso semplice ma efficace della speculazione su come gli utenti si impegnano con i potenziali scenari. Utilizza gli adesivi Post-it per tracciare la storia del servizio. Può essere usato in combinazione con le storie di eroi o la narrazione di personaggi estremi. Sono disponibili altre varianti di questa tecnica.
<b>Storie di eroi</b>	A volte indicato come storytelling estremo dei personaggi. Nuove idee attraverso la narrazione speculativa con l'immaginazione di nuove soluzioni e l'esplorazione di compiti o scenari estremi e non comuni. Invece di concentrarsi sui bisogni dell'utente tipico e convenzionale, esplorare soluzioni per utenti estremi, incoraggiando il pensiero divergente attraverso la defamiliarizzazione che permette l'adesione a un più ampio spettro di emozioni e pratiche umane.

<b>Intervista semi-strutturata</b>	C'è la possibilità di coinvolgere gli stakeholders nel loro spazio e nel tempo da loro preferito e usare interviste semi-strutturate per l'individuazione di soluzioni attraverso discussioni individuali. Preparare diverse domande su come vedono il problema, come affrontano il problema ad oggi, quali sono le loro preoccupazioni, dove pensano che i problemi potrebbero emergere; le risposte sono aperte, ma è preferibile prevedere un limite di tempo. Prendere appunti dettagliati o addirittura registrate l'incontro. Dopo l'intervista cercare di organizzare le informazioni e di trarre conclusioni basate sulle interviste di più stakeholders. Osservare gli argomenti e i temi che emergono come comuni.
------------------------------------	--

La piattaforma MBC (<https://www.mobilitybehaviorchange.eu/>) offre alle Pubbliche Amministrazioni l'opportunità di trovare soluzioni ai propri problemi di mobilità locale creando specifiche sfide on-line e chiedendo soluzioni alla "comunità MBC". Le soluzioni possono provenire da start-up, imprese e istituzioni, che possono presentare liberamente le proprie idee attraverso la piattaforma.

#### Documenti di riferimento

- "Co-creation of reward/ pricing schemes: methodology" -> [link](#)
- SEROI+ tool -> [link](#)
- MBC Platform – "Co-create the MBC" -> [link](#)

### 2.3. Formulazione della politica di premialità e tariffazione

I capitoli precedenti di questo manuale dovrebbero fungere da passaggi preliminari per la progettazione delle politiche.

A questo punto, dovrete aver identificato gli stakeholder, i gruppi target, gli obiettivi e le migliori pratiche relative al contesto di riferimento. Questo capitolo mostra ciò che è stato presentato nel deliverable SaMBA "Metodologie di co-creazione di premialità/tariffazione" per mostrare quali dimensioni considerare e come applicarle.

Il documento chiarisce le seguenti dimensioni:

- **Incentivi Positivi vs Negativi:** il comportamento relativo alla mobilità dovrebbe essere incentivato da premi o prezzi più bassi o scoraggiato da un aumento dei prezzi o dalla mancanza di ricompense materiali? Considerare una combinazione di entrambi.
- **Caratteristiche spaziali:** Quali sono le proprietà spaziali del luogo interessato? Si tratta di un corridoio a forma di tunnel o ponte (mezzo: pedaggio) , o un'area (mezzo: tassa sulla congestione) o una rete di trasporto più ampia e completa (mezzo: biglietti o spese di viaggio per distanza percorsa)? Ci sono caratteristiche geografiche distintive che richiedono maggiore attenzione - mare, lago, regioni montuose?

- **Frequenza delle abitudini di trasporto:** Cosa significa il trasporto per le abitudini di comodità e mobilità dell'utente? Ti rivolgi a pendolari, consumatori, turisti o persone che hanno bisogno di mezzi di trasporto durante l'orario di lavoro?
- **Individuale o di gruppo:** Gli sforzi per cambiare il comportamento di mobilità dovrebbero essere competitivi, magari presentati come una lista dei migliori utenti più attivi, o dovrebbe essere una cooperazione che consenta di riconoscere ricompense ad ogni membro del gruppo? Il cambiamento sarebbe realizzabile più velocemente attraverso un approccio individuale o di gruppo?
- **Combinazione con motivazioni intrinseche:** Forse alcuni dei fattori più importanti per quanto riguarda il cambiamento del comportamento sulla mobilità derivano dalle motivazioni intrinseche di un individuo. Poiché noi di SaMBA ci siamo concentrati principalmente su schemi di ricompensa/tariffazione, questi motivi intrinseci (in forma di benessere, stile di vita individuale, status e riconoscimento, risparmio di tempo, ...) dovrebbero essere considerati in combinazione con incentivi e tariffe.

Ci sono altri tre fattori principali che dovrebbero essere decisi per la progettazione di un'efficace politica di ricompensa/tariffazione: Mezzo, Incentivi e Sforzi. Il documento "Metodologie di co-creazione di premialità/tariffazione", li analizza in modo approfondito per supportare la loro definizione. Questo manuale li presenterà brevemente per una migliore comprensione del processo generale di definizione delle politiche; sarebbe opportuno un approfondimento attraverso l'analisi dei documenti di riferimento.

Dovrebbe anche essere un mezzo per misurare l'input dei gruppi target o lo sforzo individuale nel cambiamento del comportamento di mobilità o nella promozione di tale cambiamento. Questi sono alcuni dei possibili esempi, che sono stati discussi nel documento SaMBA: punti, biglietti e pedaggi acquistati, permessi di transito negoziabili e valore promozionale.

Il secondo passo è definire quali sono gli incentivi dati agli utenti, per avviarli o spingerli verso il cambiamento del comportamento di mobilità. Anche se le prime ricompense che vengono in mente sono quelle materiali, altre ricompense supplementari possono e devono essere utilizzate. Ecco un elenco di tali premi: sconti, esclusività, premi materiali, programmi fedeltà, status e riconoscimento.

Infine, il terzo passaggio consiste nel definire l'input che un individuo dovrebbe investire (es. sforzo) nel cambiamento delle proprie abitudini. Quali sono le alternative alle pratiche di mobilità meno sostenibili e in che modo qualcuno potrebbe ottenere una mobilità sostenibile migliore? Sono domande a cui bisogna rispondere, per costruire una politica ben congegnata. Ci sono diversi tipi di sforzi che la tua politica può applicare: passare a un trasporto più sostenibile, evitare le ore di punta, cambiare percorso, telelavoro, promozione tramite social media e iniziare a cambiare l'abitudine.

Questi tre passaggi allineati con quanto presentato in precedenza in questo manuale dovrebbero fungere da guida per la creazione di una politica di cambiamento del comportamento sulla mobilità. I prossimi capitoli si concentreranno sulla comunicazione, l'attuazione e il monitoraggio.

Un altro prodotto rilevante del progetto SaMBA che può supportare la formulazione delle politiche è il **Tool SaMBA** che fornisce ai pianificatori urbani e ai decisori della mobilità, informazioni su misure e incentivi appropriati da affrontare per cambiare il comportamento di mobilità dei residenti. Sulla base di un obiettivo definito dall'utente e di parametri che caratterizzano un'area target in termini di mobilità (ad esempio la qualità del trasporto pubblico, la presenza di alti flussi di pendolari o la presenza di un sistema di park & ride), il componente Excel fornisce una tabella che include misure adeguate per diversi gruppi target (ad esempio pendolari, studenti, turisti o il pubblico in generale) e il loro impatto (ad esempio sulla ripartizione modale o sulle emissioni di CO<sub>2</sub>), sulla base di esempi di buone pratiche. Lo strumento contiene misure per obiettivi di mobilità relativi a trasporto pubblico, modalità attive, multimodalità, accesso e sistemi di condivisione, che sono basati su documenti strategici regionali, nazionali e internazionali. Il componente ArcGIS opzionale richiede ulteriori conoscenze specialistiche, ma offre più opzioni di analisi e visualizzazione per gli utenti con esperienza in questo campo. Può essere utilizzato per derivare parametri di input per l'area di destinazione, per ottenere valori più esatti, per considerare aree oltre i confini predefiniti o per concentrarsi su piccole aree che non sono elencate nelle statistiche ufficiali. La componente GIS offre anche metodi per la valutazione e il confronto delle richieste di mobilità o potenziali aree di azione per le politiche di cambiamento comportamentale. L'idea è quella di identificare e visualizzare aree di azione con un'adeguata qualità delle infrastrutture e un alto potenziale di misure di cambiamento del comportamento di mobilità basate su condizioni di inquadramento riguardanti la struttura insediativa e la qualità delle infrastrutture per pedoni, biciclette, trasporti pubblici e viaggi intermodali. Lo strumento SaMBA è disponibile gratuitamente per tutti. Lo stesso strumento Excel può essere scaricato dal sito del progetto. Include un manuale utente e le linee guida, che aiutano gli sviluppatori ad estendere lo strumento in modi diversi. Inoltre vengono fornite maggiori informazioni sullo sviluppo dei componenti dello strumento.

## 3. Attuazione e sensibilizzazione

### 3.1. Adozione della strategia di comunicazione

Per una politica di successo sul cambiamento del comportamento relativo alla mobilità, dovrebbe essere progettata e implementata una strategia di comunicazione efficace. E' necessario agire per aumentare l'accettazione di nuove politiche e misure, comprendere il comportamento dei viaggiatori e utilizzare queste informazioni come base per generare messaggi e raccomandazioni che corrispondano alle loro esigenze e spingere i viaggiatori a fare scelte di mobilità sostenibile. La base di ogni azione volta a creare l'accettazione di una nuova politica è lo sviluppo di una **strategia di comunicazione**. Il deliverable SaMBA D.T3.2.2 "Linee guida per la comunicazione, maggiore accettazione, coinvolgimento degli utenti e degli Stakeholders" fornisce linee guida semplificate su come costruire una campagna di comunicazione, che segua le domande seguenti:

- Come impostare una campagna di comunicazione efficace sul cambiamento comportamentale?
- Qual è l'obiettivo della campagna? Cosa sta cercando di ottenere la politica?
- Chi sta cercando di raggiungere la politica?
- Quale sarà il messaggio considerando che il pubblico prenderà nota, ascolterà e, si spera, diventi di supporto?
- Come raggiungere il pubblico?
- Chi dovrebbe comunicare il messaggio?
- Come valutare cosa ha funzionato e cosa no nella campagna?

Il primo e più importante aspetto da considerare quando si costruisce una strategia di comunicazione è essere chiari su ciò che la comunicazione dovrebbe affrontare, usando un linguaggio semplice, individuando contenuti e toni appropriati per ogni target di riferimento e ciascuno dei canali di comunicazione utilizzati.

Una buona metodologia da seguire per impostare una strategia di comunicazione efficace è 5W 2H, che guida nell'individuazione delle domande cui è necessario rispondere nella preparazione della strategia. Le domande sono:

- **Perché** (perché viene realizzata la campagna e i suoi obiettivi)
- **Chi** (a chi è indirizzata la campagna?)
- **Che cosa** (quali sono i messaggi chiave che vengono inviati?)
- **Dove** (dove andrà in onda questa campagna?)
- **Quando** (l'inizio e la fine)
- **Come** (quali mezzi di comunicazione e strumenti verranno utilizzati)
- **Quanto** (i limiti di budget della strategia)

Inoltre, poiché le politiche di cambiamento dei comportamenti sulla mobilità sono focalizzate sul cambiamento di un comportamento consolidato, coloro che hanno valori già allineati con la nuova politica aderiranno naturalmente e coloro che sono fortemente contrari, invece richiederanno troppi sforzi per cambiare. Per questi motivi, la raccomandazione è di coinvolgere e scegliere coloro che non hanno una forte opinione contraria e possono essere persuasi a cambiare il loro comportamento.

Nelle "Linee guida per la comunicazione, una maggiore accettazione, il coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder", SaMBA fornisce linee guida complete su come definire il messaggio; alcune lezioni apprese possono essere studiate nel "D.T3.4.1 - Valutazione del processo e linee guida per la scalabilità e trasferibilità".

Dopo aver definito il tipo di messaggi e il tipo di utenti finali, è il momento di costruire il **piano di comunicazione**, dopo aver definito l'obiettivo, il pubblico di destinazione e il messaggio. Le campagne di comunicazione efficaci richiedono un piano media che abbia lo scopo di delineare come trasmettere il messaggio. Il piano dovrebbe collegarsi all'obiettivo generale della campagna definito all'interno della strategia di comunicazione e consiste in una serie di comunicazioni e azioni volte a facilitare una chiara comprensione del messaggio. Alcuni canali e strumenti sono proposti nelle "Linee guida per la comunicazione, maggiore accettazione, coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder" di SaMBA; ad esempio:

- Diffusione diretta agli utenti della policy (ad esempio tramite lettere, e-mail, incontri mirati prima del rilascio della politica per aumentare la consapevolezza di eventuali nuovi requisiti);
- Sviluppo e diffusione di materiale formativo o educativo agli utenti delle politiche (come procedure operative, pacchetti informativi, guide per l'utente);
- Ampia diffusione della politica alla comunità locale (ad esempio attraverso i media locali, giornali, radio);
- Diffusione attraverso il coinvolgimento di individui per sostenere una politica (ad esempio leader che possono annunciare e spiegare la politica) e validatori (ad esempio stakeholder locali rispettati che possono fornire supporto alla politica);
- Materiali di comunicazione coerente per la comunicazione della politica (ad esempio attraverso un comunicato stampa e conferenze stampa, schede informative, poster, volantini e opuscoli);
- Lancio di eventi, presentazioni, o presenza ad eventi locali e convegni locali e nazionali, fiere;
- Social media (eventualmente includendo un proprio hashtag per la campagna a seconda del gruppo target);
- Manifestazioni pubbliche.

### *3.1. Adozione del piano di progetto e del piano di budget*

L'implementazione è la fase operativa di un processo di pianificazione, in cui i piani/progetti vengono realizzati. Certo, una politica/misura di mobilità definita può avvenire solo dopo una decisione politica che ne legittima l'attuazione. Quando si implementa una politica/misura, l'accento è posto sul piano operativo che guida il processo per rendere effettiva la politica in termini di tempo, impegno e budget necessari. In effetti, l'attuazione delle politiche implica la traduzione degli scopi e degli obiettivi di una politica in azioni e attività, in una prospettiva di "gestione del progetto". La maggior parte dei piani di lavoro di un progetto includono i seguenti elementi (Perelman, Barrett, & Para, 2001):

- una breve descrizione dell'obiettivo del progetto;
- un elenco del personale che partecipa al progetto;
- una scomposizione del progetto in azioni specifiche, con l'indicazione di quali dipendano dal completamento delle altre;
- un programma che indica quando ogni attività verrà avviata e quando sarà completata e chi la eseguirà.

Non mancano gli strumenti utili per definire gli aspetti sopra elencati.

In particolare, bisogna definire:

- **Pacchetti di lavoro (WP), attività e sotto attività** nella cosiddetta **Work Breakdown Structure (WBS)**;
- **Risultati finali e tappe fondamentali**;
- **Programma temporale** utilizzando un diagramma di Gantt per ogni pacchetto di lavoro, attività e sotto attività (che verrà utilizzato per monitorare progressi, deviazioni o modifiche);
- **Allocazione delle risorse**, in termini di persone coinvolte, utilizzando, ad esempio, l'organigramma del progetto che definisce ruoli e responsabilità come il manager di progetto e i team di gestione e il personale dedicato a ciascuna attività.
- **Il piano di gestione dei rischi, dove si elencano i potenziali rischi**, si stimano gli impatti e si definiscono le risposte ai rischi. Può essere usata una **Matrice di Valutazione del Rischio**, che è una rappresentazione visiva dei rischi che interessano un progetto per consentire al promotore del progetto, lo sviluppo di una strategia di mitigazione.

Allo stesso tempo, dovrà essere elaborato un Budget Plan che è il documento che delinea le spese pianificate e stimate di un progetto per tutta la sua durata. In alcuni casi può includere il denaro che l'organizzazione si aspetta di ricevere o generare con il progetto stesso. Il piano dovrebbe mostrare quanto sia necessario per coprire tutte le spese per svolgere le attività pianificate. Il piano normalmente si riflette sulle attività del progetto e sulle risorse necessarie per implementare il progetto. Ad esempio, è

necessario un budget adeguato e ben pianificato per convincere un finanziatore quando è necessario richiedere finanziamenti esterni.

#### Documenti di riferimento

- “Guidelines for communication increased acceptance, user and stakeholder engagement” -> [link](#)
- SaMBA “Report on Process Evaluation” -> [link](#)
- “SaMBA Report on pilot cases” -> [link](#)
- Project Management Institute -> [link](#)

## 4. Monitoraggio e valutazione

### 4.1. Monitoraggio periodico

Fin qui questo manuale ha fornito un percorso dettagliato su come pianificare ed eseguire la politica per causare un cambiamento nel comportamento sulla mobilità. Tuttavia, potrebbero esserci nuovi fattori e ostacoli e probabilmente ci saranno, dopo l'attuazione della politica. Per questo, è importante disporre di un quadro di monitoraggio continuo per valutare i possibili cambiamenti e le modifiche da apportare, per ottenere il miglior risultato possibile. Il Processo che dovrebbe essere adottato è il PDCA acronimo di Plan, Do, Check, Act, che consiste in un monitoraggio costante che mira a far muovere sempre verso gli obiettivi prefissi nel miglior modo possibile, ad adeguarsi ad eventuali contrattamenti lungo il percorso e a monitorare se si sta andando verso i risultati sperati.

I passaggi sono:

- Plan: questa è la fase in cui si pianifica, come suggerisce il nome; il team dovrebbe definire gli obiettivi previsti, analizzare lo stato attuale e pianificare (programma e azioni) le possibili soluzioni (vedi capitolo precedente).
- Do: Questa fase ha lo scopo di testare le soluzioni proposte. Spesso, queste soluzioni vengono proposte in scenari più piccoli e più facili da monitorare/controllare, prima di essere implementati nell'intero progetto/processo (vedere il capitolo precedente).
- Check: questa fase serve per la convalida dei risultati. Si tratta di un'analisi approfondita di possibili dati e misurazioni che possono indicare il raggiungimento, o meno, dei risultati precedentemente stabiliti. La fase di “Check” funziona anche per identificare eventuali problemi imprevisti e fare un'analisi delle loro cause.
- Act: Questa fase serve per agire sui feedback e sui risultati della fase precedente, nonché su eventuali lezioni apprese. Inoltre, per l'implementazione di possibili soluzioni ai problemi individuati nella fase di “Check”.

I casi pilota SaMBA hanno risentito gravemente delle restrizioni sanitarie dovute alla pandemia da Coronavirus che si è verificata durante l'attuazione delle azioni. Per tale motivo, tutti hanno dovuto ristrutturare il loro piano di implementazione e pianificare nuovamente le azioni (maggiori informazioni su come lo hanno fatto in "D.T3.4.1. – Valutazione del processo e linee guida per la scalabilità e la trasferibilità").

Il ciclo PDCA è consigliato anche per modifiche minori, invece di un rifacimento completo della politica nel caso in cui uno dei passaggi discussi in questo manuale nei capitoli 2 e 3 risulti incompleto o, forse, errato. Nel caso in cui l'intera politica/progetto risulti essere in difetto/incompleta in una scala più ampia, invece di applicare il ciclo PDCA, si dovrebbe riapplicare l'intero processo illustrato in questo manuale.

#### **Documenti di riferimento**

- SaMBA "Report on Process Evaluation" -> [link](#)
- PDCA – Plan Do Check Act Process Project Management Process -> [link](#)

#### *4.2. Valutazione dei KPI rilevanti*

Per valutare l'efficacia della politica è importante tenere traccia degli indicatori chiave di prestazione (KPI). Tali indicatori varieranno per qualunque azione sia stata attuata durante l'attuazione della politica. Tuttavia, alcuni KPI generali sono rilevanti per tutte le politiche di trasporto, in particolare quelle che si concentrano sul cambiamento del comportamento della mobilità verso una più sostenibile. Alcuni di questi sono già indicati nel capitolo 2.1 (Analisi del contesto territoriale) e possono essere utilizzati anche qui per seguire l'attuazione di tali politiche. Per fare alcuni esempi, se la tua politica si concentra sulla premialità, sarebbe interessante mappare come vengono rivendicati i premi e quali sono i più popolari per cercare di capire ulteriormente il motivo. Inoltre, il numero di utenti, se la politica è specificamente focalizzata su quelli (ad esempio studenti, lavoratori) è, forse, la metrica più importante per valutare il successo della misura.

Un altro strumento rilevante per definire indicatori importanti per misurare l'impatto di una politica è il CIVITAS Evaluation Framework. Il Framework CIVITAS mira a tracciare uno standard di valutazione, sia di processo che di impatto, delle politiche di trasporto. Nel documento, (il link è riportato in calce al capitolo nel box Riferimenti), è presente un campione di possibili indicatori e dettagli sulla metodologia che mira, attraverso gli indicatori, a valutare l'impatto confrontando il prima e il dopo di una politica applicata. La

Figura 2, presente nel Framework CIVITAS, mostra perché quel follow-up con KPI rilevanti è importante, anche per isolare eventuali fattori esterni che possono avere un impatto sullo scenario prima e dopo e, quindi, per non attribuire falsi impatti per la politica in atto.

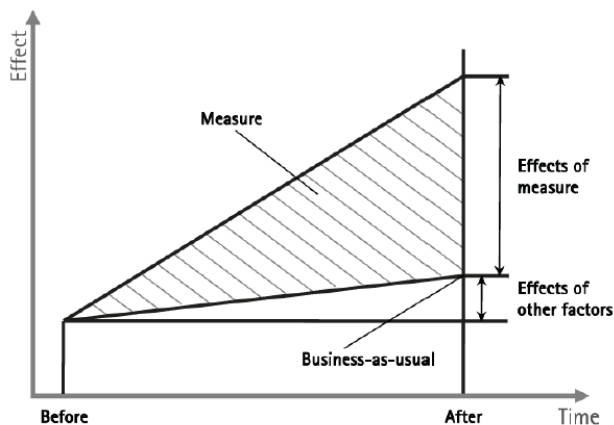


Figura 2. Effetti di una misura di mobilità.

Inoltre, la struttura CIVITAS aiuta a scegliere gli indicatori rilevanti; i criteri principali nella scelta di quale monitorare/misurare dovrebbero essere:

- **Rilevanza:** ogni indicatore dovrebbe rappresentare un criterio di valutazione, cioè avere un'importanza significativa per il processo di valutazione;
- **Completezza:** il set di indicatori dovrebbe considerare tutti gli aspetti del sistema/concetto oggetto di valutazione;
- **Disponibilità:** immediatamente disponibile per l'inserimento nel sistema di monitoraggio;
- **Misurabilità:** gli indicatori individuati devono poter essere misurati oggettivamente o soggettivamente;
- **Affidabilità:** chiarezza di definizione e facilità di aggregazione;
- **Familiarità:** gli indicatori dovrebbero essere di facile comprensione;
- **Non ridondanza:** gli indicatori non dovrebbero misurare lo stesso aspetto di un criterio di valutazione;
- **Indipendenza:** piccoli cambiamenti nelle misurazioni di un indicatore non dovrebbero incidere sulle preferenze assegnate ad altri indicatori del modello di valutazione.

#### Documenti di riferimento

- "SaMBA Report on pilot cases" -> [link](#)
- "Scenarios and MUV Key Performance Indicators" -> [link](#)
- SaMBA "Report on Process Evaluation"-> [link](#)

#### *4.3. Valutazione del processo di implementazione*

Un'altra importante metodologia per le politiche di trasporto è il processo di valutazione CIVITAS. Questo processo è un metodo internazionale riconosciuto per il monitoraggio e il miglioramento costante delle misure, nonché per creare conoscenza di come e perché tali misure (e possibili misure di supporto, come la comunicazione) hanno operato per accompagnare la politica dalla fase di progettazione all'effettiva attuazione.

Per questo, CIVITAS offre un'utile separazione tra barriers e drivers. Le Barriers sono quei fatti che hanno funzionato come ostacoli durante la politica e hanno richiesto una sorta di adeguamento delle attività (che può essere fatto seguendo la metodologia PDCA mostrata nel capitolo 6.1.). I Drivers sono i fatti che sembravano essenziali per il successo del progetto e possono variare in un ampio numero di tipologie, dal coinvolgimento degli stakeholder a campagne di comunicazione efficaci. L'identificazione delle barriers e dei drivers dovrebbe essere effettuata durante l'attuazione del progetto, in riunioni e relazioni periodiche, non solo dopo il suo completamento.

Tale periodicità di valutazione è importante per eventuali correzioni necessarie e dovrebbe essere inclusa nella pianificazione del progetto. Per avere un'idea di come identificare tali barriers e drivers, è possibile controllare sia il documento CIVITAS sia un deliverable SaMBA "D.T3.4.1 – Process Evaluation and Guideline for Scalability and Transferability". Il deliverable SaMBA si concentra sulla valutazione di processo, anche se CIVITAS ha anche una valutazione dell'impatto nella sua struttura (cui si fa riferimento in 6.2.) che può essere utilizzata per monitorare gli impatti della politica applicata.

Al termine dell'attuazione della politica, è consigliabile dedicare del tempo per riflettere su tutto il processo, dall'analisi preliminare fino all'attuazione e generare un rapporto che indichi le principali barriers, i drivers e le lezioni apprese durante il processo. Come mostrato nel documento SaMBA "D.T3.4.1 – Process Evaluation and Guideline for Scalability and Transferability" e anche nel documento CIVITAS, si dovrebbero classificare i drivers e le barriers in macro-categorie per renderlo più facile da leggere e più coeso nella valutazione. Questo processo finale è importante per la costruzione della prossima progettazione delle politiche nell'area dei trasporti e può aiutare ad evitare gli stessi errori e trarre profitto dai drivers trovati nelle implementazioni precedenti. In questo modo, la politica e il suo successo e/o fallimento saranno documentati per i seguenti amministratori o anche per altri comuni/regioni che vogliano implementare qualcosa di simile. Questa conoscenza, specialmente nel campo del cambiamento dei comportamenti, è molto importante per un miglioramento continuo di quei tipi di politiche che sono orientati verso una mobilità più sostenibile.

##### **Documenti di riferimento**

- CIVITAS Framework – [link](#)
- SaMBA "Report on Process Evaluation" -> [link](#)