

L'importanza e i benefici di una cultura aziendale positiva



Le ricerche sulla psicologia organizzativa dimostrano che gli ambienti lavorativi basati sulla pressione e sulla competizione spietata sono dannosi per la produttività delle aziende. Un ambiente positivo, invece, può apportare enormi benefici sia per le persone che per i risultati del business. Nonostante sia diffusa la convinzione che la pressione e lo stress siano un buon incentivo per spingere i lavoratori a performare di più e più velocemente, le organizzazioni spesso non prendono in considerazione i costi collegati a questo tipo di cultura lavorativa. Innanzitutto, le spese sanitarie: nelle aziende ad alta competitività sono maggiori del 50% rispetto ad altre organizzazioni. Il 60%-80% degli incidenti sul

lavoro, poi, sono collegati a situazioni di stress, così come l'80% delle visite mediche, dato che lo stress sul lavoro è causa di forme di sindromi metaboliche e di malattie cardiovascolari. Allo stesso modo, lo stress causato dal fatto di ricoprire posizioni gerarchiche è causa di malattie.

In secondo luogo, bisogna considerare il costo di uno scarso livello di coinvolgimento sul lavoro: le ricerche hanno dimostrato che quando non si è coinvolti si rischia di soffrire di stress. Questo ha dei costi per l'azienda, dal momento in cui un basso livello di coinvolgimento porta a un aumento del 37% dell'assenteismo, del 49% di incidenti e del 60% di errori.

Il terzo costo da considerare è legato alla mancanza di fidelizzazione: le ricerche dimostrano che le persone che vivono una situazione stressante sono del 50% più inclini a cambiare lavoro, declinare una promozione o licenziarsi. I costi associati a questo fattore hanno a che fare con le spese necessarie per la ricerca di una nuova risorsa, la formazione, la perdita di produttività e di esperienza. Il Center for American Progress ha stimato che sostituire un lavoratore costa quanto il 20% del suo salario.

Per questi motivi, spesso le aziende si preoccupano di fornire ai propri dipendenti benefit di vario tipo, dal telelavoro alla palestra aziendale, ma una ricerca di Gallup ha dimostrato che i lavoratori preferiscono il benessere sul lavoro ai benefit materiali. Il benessere sul luogo di lavoro dipende esclusivamente dalla presenza o meno di una cultura aziendale positiva, che si basa su 6 caratteristiche essenziali: cura per i colleghi, supporto e compassione, saper perdonare gli errori, saper ispirare gli altri, enfatizzare i lavori significativi e trattare gli altri con rispetto, gratitudine, fiducia e integrità. Per incentivare lo sviluppo di questi elementi, i capi possono agire rinforzando le relazioni sociali positive, mostrare empatia e fare la loro parte per essere concretamente d'aiuto. Una ricerca della NYU

Stern School of Business ha infatti dimostrato che i leader che si mostrano più attenti e disposti al sacrificio riescono a creare un ambiente più cooperativo e produttivo. Infine, i leader dovrebbero incoraggiare le persone ad aprirsi con loro, specialmente riguardo ai propri problemi. Nel libro *Give and Take*, il professore della Wharton Adam Grant ha dimostrato che la generosità e la gentilezza di un leader sono driver importanti per l'efficacia aziendale.

Mentre un clima lavorativo più rigido porta a un minor livello di salute generale tra i lavoratori, un ambiente di lavoro positivo contribuisce a migliorare diversi aspetti legati alla salute dei lavoratori, come ad esempio la frequenza cardiaca, la pressione sanguigna e il sistema immunitario. Quando i lavoratori sono più felici, questo si riflette anche sul servizio che viene offerto all'esterno. Di conseguenza, una cultura lavorativa positiva non migliora solo la salute dei singoli ma contribuisce a migliorare gli outcome legati ai clienti in termini di salute e soddisfazione.

Leggi l'articolo completo di [Emma Seppälä e Kim Cameron su
www.hbr-org.cdn.ampproject.org](https://www.hbr-org.cdn.ampproject.org)

Banche e sostenibilità: Millennials già superati, si punta sulla Generazione Greta



I giovanissimi e il loro interesse per il climate change, stanno obbligando gli istituti a studiare nuovi business model. Gli esempi di Flowe (Mediolanum) e Hype (Sella)

Sono nativi digitali, seguono influencer e youtuber. Sono scesi in piazza per i **Fridays for Future**, consapevoli del fatto che la sostenibilità rappresenti l'unica strada per salvare il pianeta. La Generazione Greta sta contribuendo alla trasformazione dei business model di diverse attività, chiamate a ripensarsi e innovarsi in chiave green. Le banche sono tra le prime a rispondere alla sfida, perché per i più giovani anche il rapporto con la gestione del denaro è destinato a cambiare.

I numeri di Flowe

Oltre 23.000 app scaricate e 4.500 alberi piantati: in poco meno di due mesi dal lancio, Flowe, la banca digitale targata Mediolanum pensata proprio a misura di Generazione Greta, si dimostra un progetto capace di convincere grazie alla sua impronta verde. «Per la Next-Gen – spiega Ivan Mazzoleni, ceo & cultural energy orchestrator di Flowe – la sostenibilità non è un'opzione. Ha ben chiaro che non esiste un Pianeta B. Partendo da questa consapevolezza abbiamo realizzato la prima

banca digitale al 100%, fruibile tramite app, che si propone di essere al tempo stesso uno strumento di educazione all'ambiente e all'innovazione».

Flowe è una [società benefit](#) del Gruppo Bancario Mediolanum, certificata carbon neutral, attenta ai consumi energetici: le auto aziendali sono ibride o elettriche. L'attenzione alla sostenibilità è il filo conduttore che lega gli utenti di un nuovo modello di banca, in prima fila nella costruzione di una comunità unita da valori green. «Il legame diretto con la natura è espresso anche attraverso la nostra carta in legno di foresta certificata. Un prodotto nuovo ed ecologico, al quale però abbiamo scelto di attribuire un costo di 15 euro per disincentivarne l'uso indiscriminato – racconta Mazzoleni –. La nostra carta è carbon free footprint, per ogni emissione, infatti, Flowe si impegna a piantare un albero, grazie alla collaborazione con la startup ZeroCo2».

Una app per tracciare l'impatto sul clima

Il percorso di educazione e sensibilizzazione degli utenti passa per l'intesa con la fintech Doconomy, che consente l'uso dell'**indice Åland**, con l'obiettivo di tracciare e calcolare l'impatto sul clima dei consumi del singolo cliente. Flowe è il quarto istituto finanziario dopo Bank of Åland, Nordea e Bank of the West, e [il primo Imel italiano](#), ad adottarlo. La app è disponibile in due versioni: Fan, gratuita, e Friend, con un canone mensile di 10 euro che consente di accedere a contenuti extra come videolezioni su temi ambientali e la possibilità di bilanciare il consumo di CO2 legato alle proprie transazioni, piantando un albero grazie alla collaborazione con ZeroCO2.

Hype e il banking digitale

Che si tratti di una generazione destinata a cambiare modelli aziendali e di consumo emerge con forza anche da uno studio, di inizio anno, promosso dall'ufficio studi di Hype (gruppo Sella), soluzione di banking digitale per una gestione

semplice ed efficiente del denaro che funziona attraverso una app. L'analisi ha messo a confronto l'approccio ai consumi di Millennials e Generazione Z (o Generazione Greta), partendo dai dati relativi all'utilizzo di Hype nella gestione del denaro e negli acquisti di beni e servizi relativamente ai due cluster di clienti appartenenti all'oltre milione di clienti attivi.

Primo dato significativo è la frequenza giornaliera di accesso all'app: 0,68 volte al giorno per i giovanissimi della Generazione Z e 0,57 volte per i Millennials: una differenza che rappresenta **un chiaro indicatore di come i giovanissimi ricorrano con maggiore naturalezza alla propria mobile bank.**

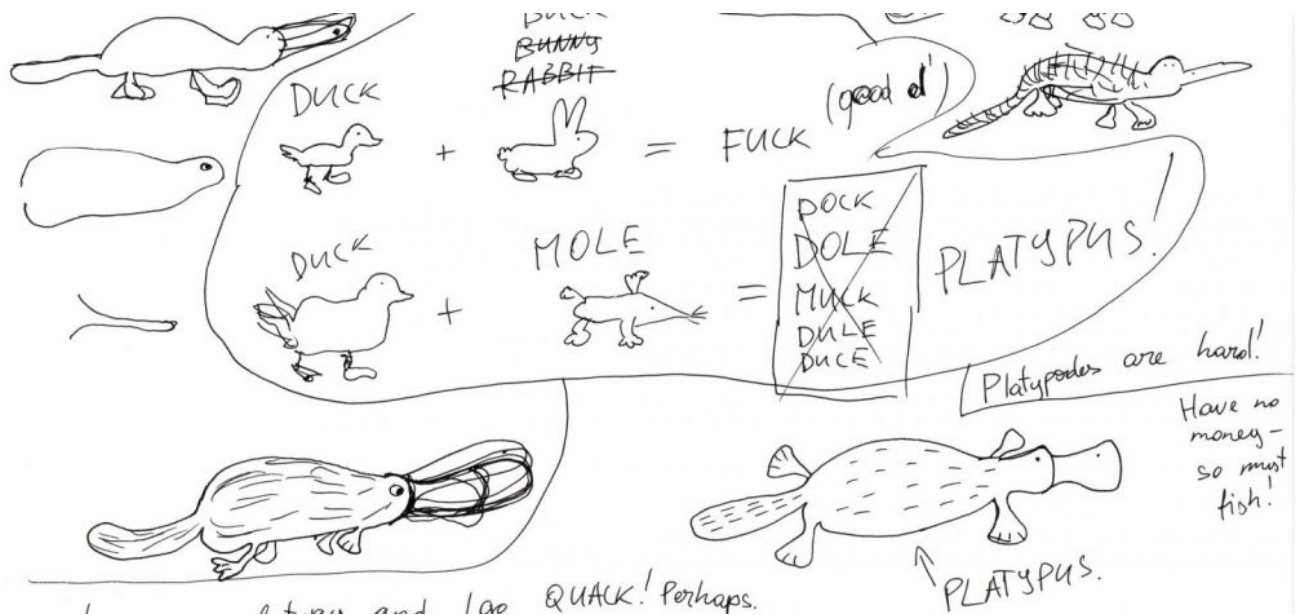
Risparmiare per Obiettivi

Le principali voci di utilizzo di Hype mostrano come entrambe le generazioni abbiano comportamenti simili, con una spiccata propensione all'utilizzo della soluzione come abituale strumento di pagamento. Una delle funzioni più utilizzate di Hype è quella degli Obiettivi, che consente l'accantonamento progressivo di cifre destinate ad una finalità preimpostata.

Per la Generazione Z, il principale obiettivo di risparmio riguarda l'acquisto di prodotti elettronici o software, i Millennials sono orientati verso il consumo "analogico", presentando come principale voce di risparmio la categoria "Veicoli e trasporti", con un peso relativamente significativo anche della voce "Viaggi e Vacanze".

L'ornitorinco, ovvero come

l'architettura dell'informazione influenza la User Experience



I primi esemplari arrivarono imbalsamati dall'Australia. E molti credettero a un *fake*. Abili imbalsamatori cinesi avevano infatti la capacità di creare animali immaginari assemblando parti di animali diversi. Becco d'anatra, corpo di talpa, zampe palmate... c'è voluto quasi un secolo perché gli etologi si accordassero sulla collocazione da dare all'**ornitorinco** – sì stiamo parlando proprio di questo simpatico animale. Che sembra effettivamente un puzzle di altri animali. Scoperto in Australia sul finire del Settecento, l'ornitorinco ha rappresentato per più di ottant'anni un vero e proprio **rompicapo** per gli studiosi di mezzo mondo.

Oggetti ornitorinchidi

L'ornitorinco è una specie di mascotte per chi si occupa di organizzazione dell'informazione. Anche molti prodotti, servizi, documenti con cui abbiamo a che fare quotidianamente **si comportano come l'ornitorinco**, anche se il loro aspetto appare meno bizzarro. **Difficile trovare una collocazione univoca che metta tutti d'accordo.** Vuoi per

l'intrinseca **complessità** dell'oggetto da classificare, vuoi per la **molteplicità dei punti di vista** da cui si può considerare l'oggetto stesso.

Come dire che ***l'ornitorinco è negli occhi di chi guarda***. E così ciascuno tenderà a privilegiare un aspetto anziché un altro: chi vedrà più l'anatra chi più la talpa. Questo perché **i nostri diversi bisogni e modelli mentali determinano modalità altrettanto diverse di ricercare l'informazione**.

Quando usare cosa

Per questo **non esistono classificazioni giuste o sbagliate**, ma solo più o meno **appropriate** agli **obiettivi**, **al contenuto**, **al pubblico**. Sono questi che dovrebbero guidarci nella scelta del criterio di organizzazione. Tuttavia, anche in assenza di regole assolute, possiamo individuare alcune **linee guida** di massima.

Le tassonomie

Se c'è un bisogno prevalente (o pochi bisogni prevalenti), le **tassonomie** possono funzionare bene. Le tassonomie sono **alberi gerarchici** formati da classi che si ramificano progressivamente a partire da una classe principale. In questi sistemi, ogni oggetto ha una **collocazione univoca**, appartiene a una classe soltanto: ciò rende le tassonomie molto **rigorose**, ma anche molto **rigide**.

Esempi: ne sono un esempio la classificazione di Linneo usata in scienze naturali; la classificazione decimale Dewey adottata da gran parte delle biblioteche e degli OPAC europei; il file system del computer a cartelle e sottocartelle.

Le faccette

Se invece i **bisogni** o i modelli mentali da soddisfare sono **molteplici**, allora occorre guardare a sistemi di organizzazione a **faccette**. Le tassonomie considerano l'oggetto da classificare come un tutt'uno indivisibile, e come tale lo

collocano all'interno di un'unica classe-contenitore. Viceversa, la classificazione a faccette **scompone l'oggetto da classificare in molteplici proprietà, ciascuna delle quali riflette un aspetto/faccia dell'oggetto**. In tal modo le chiavi di accesso all'informazione sono plurime, capaci di soddisfare altrettanti modelli mentali.

Esempi: Gran parte dei cataloghi e-commerce è strutturata a faccette, proprio per l'estrema versatilità di questo sistema.

Le poligerarchie e i sistemi misti

Tassonomie e faccette sono i due estremi di uno spettro che comprende altre forme di organizzazione. Come le **poligerarchie** o i **sistemi misti**. Le poligerarchie condividono le stesse caratteristiche delle tassonomie salvo che qui l'oggetto classificato **può appartenere a più di una classe**. Le poligerarchie correggono così l'eccessiva rigidità delle tassonomie assicurando anche maggiore elasticità.

Esempi: sono poligerarchici i primi livelli dei cataloghi Amazon, eBay, Yoox e molti altri. Ma i primi livelli soltanto. Perché la struttura di questi siti di e-commerce è mista: poligerarchica nei livelli superiori, a faccette in quelli inferiori (una volta che si è selezionata una categoria merceologica relativamente omogenea). Nel caso di cataloghi molto ampi, le tassonomie aiutano a fare una prima scrematura di massima, le faccette a raffinare la ricerca all'interno del comparto selezionato.

Organizzare l'informazione è stabilire una "visione del mondo"

Non esistono classificazioni giuste o sbagliate, ma soltanto **più o meno aderenti a un certo scopo**. Molti studi confermano che l'idea di una classificazione scientifica, definita come tale sulla base di una serie di regole a-priori è un'utopia. Viceversa **ogni classificazione è sempre inevitabilmente una commistione di razionale ed empirico**. Più

che a una coerenza aprioristica essa risponde alla **salienza**: cioè alla capacità di essere funzionale allo scopo per cui è stata concepita.

Ne consegue che **nessuna organizzazione dell'informazione è neutra**. Organizzare in un certo modo uno spazio informativo significa dare **forma** a quello spazio, attribuirgli **un'identità** e un **senso**. Significa **modellare l'esperienza** di chi attraversa quello spazio. Così ogni architettura dell'informazione crea una visione del mondo, influenza la nostra percezione della realtà, e plasma inevitabilmente la nostra esperienza.

**Orientarsi ai tempi del
Coronavirus: come i leader di
6 agenzie stanno ridefinendo
la strategia di brand**



Raccogliere i dati in tempo reale, scoprire nuovi comportamenti, ridefinire obiettivi e successi e creare nuove prospettive veicolate dai dati

Le **agenzie pubblicitarie** non sono nuove ai **cambiamenti radicali**. Sono loro gli esperti cui si affidano i brand per avere una guida attraverso i mutamenti culturali, economici e tecnologici. In questo periodo, sono in molti a vantarsi di essere *disruptor*, in quanto mettono in discussione lo status quo e **fanno orientarsi in questa nuova situazione**.

Mentre l'epidemia da Coronavirus si evolve come la forza più dirompente mai vista in tempi moderni, le agenzie stanno aiutando i brand ad affrontare una **nuova realtà senza precedenti**. In mezzo a tanti rapidi cambiamenti, ora è più importante che mai restare al passo. Per chi si occupa di strategia, questo significa raccogliere i dati in tempo reale, scoprire nuovi comportamenti, ridefinire obiettivi e successi e trovare e creare nuove prospettive veicolate dai dati.

Sei esperti di strategia e leader di agenzie hanno spiegato quali sono le **differenze nei modi di affrontare la pianificazione tattica** e gli approfondimenti sui dati in questo momento, offrendo alcuni utili consigli per i brand.

Ecco che cosa hanno raccontato a [Think with Google](#).

Sfrutta le opportunità di un totale cambiamento di mentalità

“Molti dei brand che stanno registrando sell-through da record devono passare rapidamente da una mentalità che predilige *‘l’aumento delle vendite dalla sera alla mattina’* a una che si concentra sullo *‘sviluppo del brand nel tempo’*. Non si tratta di una sfida nuova, ma la situazione corrente richiede un **cambio di prospettiva**“, spiega **Aki Spicer**, Chief Strategy Officer di Leo Burnett.

Trovo che siano i brand con fondamenta solide, vale a dire una **forte motivazione e un punto di vista definito**, a poter superare questa transizione con facilità. È giunto il momento di dimostrare la nostra motivazione ai nuovi clienti, che forse interagiscono con noi per la prima volta dopo tanto tempo”.



Adatta la tabella di marcia interna in modo che misuri il successo

“Oltre a trovare le parole giuste, **aiutiamo i clienti a capire che cosa è meglio fare**, esplorando modi significativi di offrire valore concreto.

In questo momento tutti desideriamo ottenere un impatto che richieda il **superamento delle misure tradizionali** del patrimonio di marca e rifletta il feedback dei clienti, a indicare che abbiamo fatto realmente la differenza. Le misure del successo devono riflettere questo obiettivo”, indica **Jonathan Lee**, Chief Strategy Officer di Grey.

Investi in “conversazioni autentiche” con persone reali

Christine Chen, Partner, Head of Communication Strategy di Goodby Silverstein & Partners, aggiunge: “Siamo sommersi da **dati strutturati** riguardanti argomenti seri quali perdita

del lavoro e diffusione della malattia. Gli approfondimenti più interessanti, che vertono sulle speranze e sulle emozioni personali, sono più difficili da misurare e spesso ci pervengono sotto forma di 'focus group di una sola persona'.

Abbiamo bisogno di un maggior numero di dati come questi, ma la loro acquisizione richiede **colloqui con i consumatori a scadenza regolare**. Le domande da porre devono poi essere simili a quelle che gli intervistati si aspetterebbero da parte di amici o familiari, non da ricercatori di tipo tradizionale”.



Utilizza la strategia di marketing per creare valore là dove è maggiormente necessario

“La triste verità è che la pandemia ha messo in luce le differenze sociali. Ci sono intere comunità e parti della forza lavoro che vivono un’esperienza molto diversa da quella di chi, come noi, ‘lavora da casa’.

Concentrarci su questi gruppi e cercare di **entrare in sintonia con i loro sentimenti** e il loro modo di esprimersi è forse la cosa più importante che possiamo fare per capire che cosa succede. Una profonda comprensione dei segmenti di pubblico consentirà ai nostri partner di adottare misure che abbiano un vero impatto e apportino un reale valore”, racconta **Kelsey Hodgkin**, Head of Strategy di Deutsch LA.

I test sulla creatività ci aiutano a orientarci tra le sfide poste dalla scelta dei messaggi

“Capire come parlare ai consumatori durante un periodo di panico senza precedenti dà la sensazione di camminare sulle uova, ma restare in silenzio è ugualmente rischioso”, spiega **Stephanie Bohn**, Chief Brand Officer di VidMob.

“È difficile prevedere le reazioni dei consumatori anche in situazioni normali, figuriamoci durante una pandemia. È fondamentale, quindi, affidarsi ai **test sulle creatività**. I brand hanno bisogno di indicatori in tempo reale per capire che cosa ha maggiore risonanza, in modo da dare forma alle strategie creative e convalidarle oppure, se necessario, aggiustare il tiro”.

Osserva gli indicatori del pubblico per scoprire la nuova normalità

“Ci affidiamo massicciamente ai dati di ricerca come fonte di approfondimento. Di solito possiamo affidarci ai trend anno su anno o al comportamento di ricerca più recente per avere buone indicazioni sul futuro. Purtroppo quando sopraggiunge una crisi dobbiamo reagire in tempo reale alle variazioni del comportamento di ricerca.

La corsa agli acquisti dettata dal panico, ad esempio, causa massicce fluttuazioni e irregolarità. La natura di questa crisi protratta sul lungo periodo rende difficile prevedere l'aspetto della nuova 'normalità'.

Per aiutarci, cerchiamo di impostare una soglia per queste fluttuazioni e definire in base a questo standard la 'nuova normalità', o almeno la **'prossima normalità'**, una volta che le irregolarità tornino a essere considerate alla stregua di anomalie", conclude **Aaron Levy**, Group Director, SEM di Tinuiti.

Trenord: gli impatti ambientali sociali del treno in Lombardia pari a 1.6 miliardi di euro



Trenord contribuisce al raggiungimento di 7 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 approvata dalle Nazioni Unite, che individuano le priorità su cui lavorare a livello mondiale, contribuendo a sviluppare città e comunità sostenibili

Il “sistema treno” nel 2019 ha generato in Lombardia un valore complessivo positivo pari a 1,6 miliardi di euro: la cifra, presentata nel Bilancio di Sostenibilità 2019 di Trenord, considera oltre ai ricavi anche le esternalità prodotte a livello economico, sociale e ambientale dall’azienda ferroviaria lombarda, che nell’ultimo anno ha trasportato 214 milioni di passeggeri – 5 in più rispetto al 2018 – evitando 79 milioni di viaggi in auto, calcolando una distanza media di 30 km.

Trenord è la prima azienda di trasporto in Italia a quantificare – tramite un modello sviluppato sulla metodologia “True Value” di KPMG – gli impatti diretti generati dal servizio ferroviario lombardo su territorio, aziende e persone che costituiscono i nodi della rete del “sistema treno”. Il Bilancio – redatto secondo le linee guida definite dal GRI Global Reporting Initiative – descrive i fattori che compongono questo valore: i benefici ambientali caratterizzati principalmente dalle emissioni evitate con il grazie al trasporto su ferro; ed i benefici sociali ed economici derivati dalla presenza del servizio ferroviario.

Trenord contribuisce al raggiungimento di 7 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030 approvata dalle Nazioni Unite, che individuano le priorità su cui lavorare a livello mondiale, contribuendo a sviluppare città e comunità sostenibili.

Il valore sociale del trasporto ferroviario

All’interno della dimensione sociale del “True Value” di Trenord, l’impatto più rilevante, 978 milioni di euro, è attribuibile alla possibilità offerta ai passeggeri di viaggiare per soddisfare le proprie esigenze di studio, lavoro, tempo libero, ecc. Oltre 820mila passeggeri in un giorno feriale, 390mila il sabato, oltre 290mila nei festivi: questi i record raggiunti nel 2019 da Trenord. L’azienda serve capillarmente tutta la Lombardia, 7 province di Regioni

confinanti, il Canton Ticino, l'Aeroporto Internazionale di Malpensa. I treni, che nel 2019 hanno percorso 42 milioni di km, collegano quotidianamente 460 stazioni; il 77% dei Comuni lombardi – pari al 92% dei cittadini – ha la stazione ferroviaria più vicina entro un raggio di 5 km.

Su questi territori il valore del treno si ripercuote, oltre che in termini di disponibilità del servizio, anche in tempo di viaggio che può essere utilizzato per svolgere attività lavorative, in meno traffico stradale e quindi meno disagi per la collettività e ad un minor rischio di incidenti sulle strade. Complessivamente, gli impatti sociali generati da Trenord sono di 1,1 miliardi.

Allo sforzo “ordinario” si aggiungono le attività straordinarie: è il caso del potenziamento del servizio Malpensa Express messo in atto durante il “bridge” dello scalo di Linate dal 27 luglio al 26 ottobre 2019, quando sono stati offerti 13.200 posti in più sulle 146 corse giornaliere effettuate dal collegamento, passando da 39mila a oltre 52mila posti al giorno, oltre all'apertura di nuovi punti vendita al Terminal 1 di Malpensa e al lancio del nuovo sito dedicato. È anche il caso dei servizi ad hoc e dei biglietti speciali proposti per le località turistiche regionali – dai treni della neve ai treni per i laghi – e per gli oltre 70 grandi eventi serviti nel 2019, dall'Adunata Nazionale degli Alpini al 500° di Leonardo, a Jova Beach Party a Linate.

Il valore ambientale del treno: evitati 79 milioni di viaggi in auto

Utilizzando il treno in alternativa all'automobile sono state evitate emissioni di gas ad effetto serra, che contribuiscono al cambiamento climatico, per 58 milioni di euro, e di contaminanti atmosferici, che incidono sulla qualità dell'aria e la salute dei cittadini, per un totale di 15 milioni di euro.

A queste si aggiungono le azioni di Trenord per rendere “green” i propri processi e impianti aziendali e la nuova flotta di treni che consumano il 30% di energia in meno e sono composti da materiali riciclabili al 97%.

Il valore economico di Trenord

Complessivamente, gli impatti economici generati da Trenord nel corso del 2019 sono quantificabili ad un totale di 441 milioni di euro. Oltre la metà di questo valore – 275 milioni – è quello che l’azienda trasferisce ai dipendenti. Nel 2019 sono state effettuate 277 nuove assunzioni, di cui 172 tra macchinisti e capitreno, per un organico complessivo di 4.315 dipendenti. Nell’ambito dei processi di selezione, Trenord ha avviato 11 scuole professionalizzanti: 5 per capitreno, 4 per macchinisti, 2 per manovratori. Complessivamente, sono state erogate ai dipendenti oltre 320mila ore di formazione (+4% rispetto al 2018).

Trenord promuove lo sviluppo di una cultura della mobilità anche al di fuori dell’azienda: l’azienda tra i è partner del corso di laurea in Mobility Engineering, avviato nel 2019 dal Politecnico di Milano. Durante l’anno è stato lanciato anche il progetto #Youngmobility, che coinvolge tre scuole superiori lombarde nel promuovere il treno come mezzo di trasporto condiviso, sostenibile, accessibile.

Gli highlights del Bilancio 2019 sono disponibili al link <http://www.trenord.it/it/chi-siamo/l-azienda/bilancio-sociale-2019.aspx>