

Una guida pratica consultiva

# Riflettori puntati sui viaggi di lavoro

Il punto di vista dei risk manager:  
I rischi legati ai viaggi di lavoro  
e lo standard ISO 31030

A cura di

**Commercial Risk**<sup>CR</sup>  
*Insurance & Risk Management News*

in collaborazione con

**CHUBB**<sup>®</sup>



# Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>Janene Blizzard</b> Vice President Accident & Health, EMEA - Chubb
<b>Capitolo 1</b>	<b>Sondaggio tra i risk manager</b>
<b>Capitolo 2</b>	<b>Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro</b>
<b>Capitolo 3</b>	<b>Il mutevole ruolo degli assicuratori</b>
<b>Appendice</b>	<b>Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?</b>



# Autori



**Janene Blizzard**

Vice President Accident & Health,  
EMEA  
**Chubb**



**Guy Gisborne**

Head of Risk  
**Honda Europe**



**Julia Graham**

Chief Executive Officer  
**Airmic**



**Michael Jahn-Kozma**

Corporate Risk Manager  
**KUKA AG**



**Penny Rogusz**

Head of Insurance  
**PwC**



**Alain Ronot**

Group Risk & Insurance Director  
**Capgemini**

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



# Introduzione



## Janene Blizzard

Vice President Accident & Health, EMEA - Chubb

Eccoci con il nostro secondo report dedicato alla gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro e al nuovo standard ISO 31030, che presenta il punto di vista dei risk manager in tema di rischi in viaggio di lavoro e di ISO 31030. Il primo report, pubblicato a giugno del 2023, era una guida pratica e consultiva che illustrava il mutevole panorama dei viaggi di lavoro e il conseguente impatto sul duty of care. Il report spiegava anche come lo standard ISO 31030 sia uno strumento chiave che aiuta le aziende di ogni dimensione ad attuare un piano di gestione dei rischi in viaggio realistico e completo sotto ogni aspetto. Inoltre, forniva una pratica checklist per le aziende che puntavano a sviluppare o migliorare i loro piani.

Questo secondo report si basa su un sondaggio condotto tra risk manager in tutta Europa, che abbiamo intervistato in merito alla loro conoscenza e alla loro implementazione dello standard ISO 31030, e sul livello di supporto offerto dai consigli di amministrazione sia in relazione allo standard sia alla gestione dei rischi in viaggio di lavoro più in generale.

La consapevolezza e l'adozione dello standard hanno margini di miglioramento. Tuttavia, è importante tenere presente che si tratta di uno standard introdotto di recente in un'area della gestione dei rischi in rapida evoluzione. La pandemia non ha creato nuovi rischi, ma di certo ha aumentato la consapevolezza su tematiche che esistono da sempre, che spesso non hanno ricevuto sufficiente attenzione.

# 25

Risk manager  
intervistati  
in tutta Europa

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



La pandemia ha anche ricordato alle aziende i loro obblighi di duty of care nei confronti dei dipendenti, un elemento che non rappresenta un mero requisito legale e morale, ma un vantaggio competitivo nello sforzo di reclutare e trattenere i migliori talenti.

Il report illustra come le aziende stanno attuando dei piani di gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro, il ruolo dello standard ISO in questo processo e i vantaggi che stanno traendo sia dallo standard sia dai piani stessi.

Il report presenta le sfide che questi sforzi comportano e il modo migliore per superarle, dall'assicurarsi il consenso del consiglio di amministrazione al radicare una cultura della gestione dei rischi trasversale all'organizzazione.

Infine, il report mostra quale aiuto può arrivare dagli assicuratori e da altri fornitori di servizi critici. Al pari di molti altri rischi corporate, il ruolo dell'assicuratore va ben oltre la semplice copertura. Gli assicuratori possono offrire un capitale intellettuale importante, mettere in contatto con società di assistenza e fornire accesso ad app, strumenti online, servizi integrati e molto altro.

È giunto il momento che le aziende, i risk manager, gli assicuratori e altri fornitori di servizi collaborino in un'area della gestione dei rischi corporate che sarà sempre più importante e in rapida evoluzione.

**“Lo standard ISO 31030 è uno strumento chiave che aiuta le aziende di ogni dimensione ad attuare un piano di gestione dei rischi in viaggio realistico e completo sotto ogni aspetto.”**



Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?

## Capitolo 1

# Sondaggio tra i risk manager

Per avere un quadro chiaro di come viene implementato lo standard ISO per supportare la gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro, tra giugno e luglio 2023 *Commercial Risk* ha intervistato 25 risk manager in tutta Europa su quattro temi:

- livello di consapevolezza e adozione dello standard
- ruoli e responsabilità nella gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro
- supporto del senior management
- aspettative sul settore assicurativo

## Consapevolezza e adozione

I risultati del sondaggio indicano che i risk manager si dividono più o meno equamente tra coloro che conoscono lo standard e coloro che non lo conoscono (Figura 1). Tuttavia, solo il 16% degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda utilizza l'ISO 31030 per gestire i viaggi di lavoro (Figura 2).

Questo dato potrebbe essere imputabile alle tempistiche. Lo standard è stato lanciato nel 2021 durante la pandemia globale. E, come testimoniano i risk manager, possono servire diversi mesi per elaborare, sviluppare e implementare un nuovo piano di gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro basato sullo standard.

Guy Gisborne, Head of Risk di Honda Europe, afferma che, benché a livello di senior management vi sia una maggiore consapevolezza circa i rischi legati ai viaggi di lavoro, non c'è ancora lo stesso riconoscimento per lo standard ISO 31030. Il precedente standard ISO 31000 per la gestione dei rischi, lanciato nel 2008, è effettivamente utilizzato da Gisborne come base per confrontare i piani di gestione dei rischi, aggiornare la terminologia e collegare tra loro diversi processi e pratiche di gestione dei rischi.

Figura 1. Conosci lo standard ISO 31030?

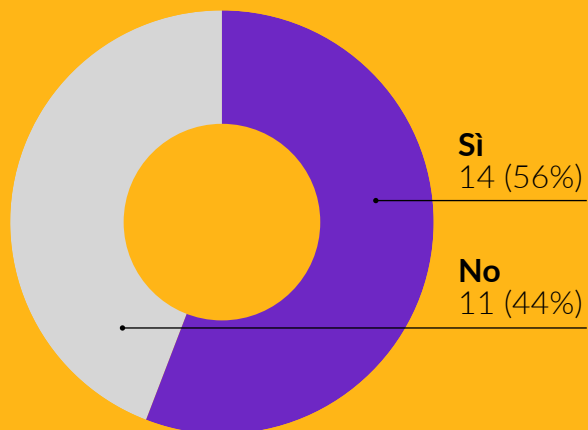
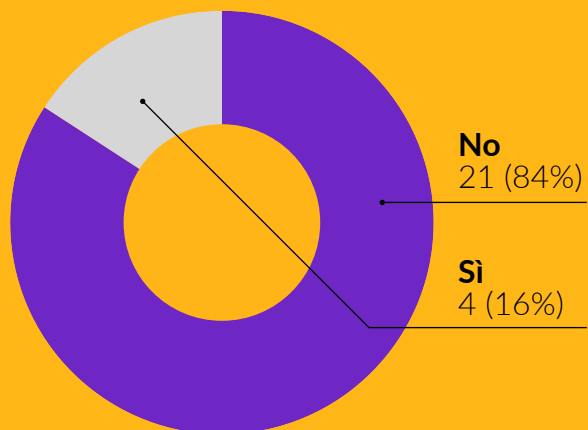


Figura 2. La tua società utilizza l'ISO 31030 per gestire i viaggi di lavoro?



Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?

Inoltre, è uno strumento utile anche ai vertici aziendali per sensibilizzare sulle problematiche dei rischi.

La speranza di Gisborne è che il nuovo standard ISO 31030 abbia lo stesso impatto sulla standardizzazione e aiuti i risk manager a rispondere ai due interrogativi più importanti che si trovano ad affrontare: qual è la nostra responsabilità legale e quali sono le best practice di settore?

Gisborne spera altresì che lo standard aiuti il senior management a tenere conto delle implicazioni di rischio nelle decisioni che riguardano i viaggi di lavoro. “I requisiti normativi e i costi sono stati i principali fattori determinanti nelle decisioni relative ai viaggi di lavoro. Raramente queste decisioni sono state connesse a fattori di rischio”, afferma Gisborne.

Al momento, l'ISO 31030 non è uno standard certificabile. Se dovesse diventarlo, la consapevolezza dello standard e la sua adozione aumenterebbero, suggerisce Gisborne. “Comunicando l'implementazione dell'ISO 31030, per le aziende potrebbe essere più facile attrarre nuovi dipendenti, ridurre i costi assicurativi e soddisfare i requisiti di conformità dei fornitori, perché il linguaggio e i sistemi sarebbero tutti allineati.”

## Ruoli e responsabilità

La gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro non è sempre di competenza esclusiva del risk manager. Come mostra il sondaggio (Figura 3), nella maggior parte delle aziende la responsabilità è condivisa tra Risorse Umane e risk manager (58%), mentre in 1 su 10 la responsabilità è affidata alle Risorse Umane.

Per alcune aziende la gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro è responsabilità delle funzioni Security o Health e Safety, mentre altre hanno un dipartimento Travel interno dedicato. Una maggiore comunicazione, cooperazione e collaborazione tra i dipartimenti sono elementi chiave della gestione dei rischi aziendali. Nulla dovrebbe essere gestito a compartimenti stagni.

Il cambiamento nella gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro è evidenziato ulteriormente dalla Figura 4 che mostra i diversi ruoli

“Comunicando l'implementazione dell'ISO 31030, per le imprese potrebbe essere più facile attrarre nuovi dipendenti, ridurre i costi assicurativi e soddisfare i requisiti di conformità dei fornitori, perché il linguaggio e i sistemi sarebbero tutti allineati.”

Guy Gisborne, Honda Europe

Figura 3. Chi è responsabile della gestione dei rischi in viaggio nella tua azienda?

Risorse Umane - 2 (9,5%)

Risk management - 7 (33,3%)

Entrambi - 12 (58,2%)

Nessuna risposta - 4

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



svolti dagli intervistati nei processi di gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro delle rispettive aziende.

Alcuni intervistati hanno il compito di acquistare assicurazioni, mentre altri svolgono ruoli di sicurezza e continuità aziendale. Alcuni sono incaricati di autorizzare il viaggio per i loro subordinati, mentre almeno due sono responsabili di supervisionare la policy dei rischi di viaggio dell'azienda. Questo indica che i viaggi di lavoro sono un'area in cui non sempre ci sono ruoli e responsabilità chiari per la funzione di risk management.

## Supporto del consiglio di amministrazione

Avere un sostegno significativo da parte del senior management aiuta, ma il sondaggio mostra che non è possibile concludere che tale supporto sia aumentato in seguito al Covid-19 (Figura 5). Come molti altri rischi corporate, i viaggi di lavoro hanno scalato rapidamente la classifica dei rischi durante la pandemia, quando i viaggi sono diventati oggetto di restrizioni in tutto il mondo. Tuttavia, il pericolo è che questa consapevolezza si riduca con l'affievolirsi del rischio. Ad esempio, la maggior parte delle aziende non classifica più il rischio di pandemia tra i primi dieci rischi.

Come afferma Julia Graham, Chief Executive Officer di Airmic, l'associazione di risk management del Regno Unito: "Alcuni aspetti possono essere considerati problematici dal consiglio di amministrazione nel momento in cui li abbiamo davanti e richiedono attenzione, ma non appena escono dal nostro campo visivo, possono passare di mente. Quindi, il messaggio deve essere costantemente ri-comunicato."

"Al pari dell'assicurazione Amministratori e Dirigenti, vi è un coinvolgimento personale, dato che molti dirigenti viaggiano nell'ambito del loro ruolo. Le restrizioni di viaggio hanno colpito tutti allo stesso modo, dirigenti compresi. Inoltre, eventi recenti come gli incendi in Grecia e nell'Europa meridionale, nonché i tumulti sociali a Parigi, hanno contribuito a intensificare i rischi legati ai viaggi" ha dichiarato Graham.

C'è anche una maggiore consapevolezza della portata dei rischi connessi. "La pandemia ha affinato i pensieri" afferma Penny Rogusz, Head of Insurance di PwC. "In precedenza, i rischi legati ai viaggi di lavoro erano incentrati

### Figura 4. Qual è il tuo ruolo in relazione ai viaggi di lavoro?

**Buyer e responsabile assicurazioni** - 6 (27%)

**Supervisore della policy sui viaggi di lavoro** - 3 (13,5%)

**Risk manager** - 4 (18%)

**Sicurezza e continuità aziendale** - 3 (13,5%)

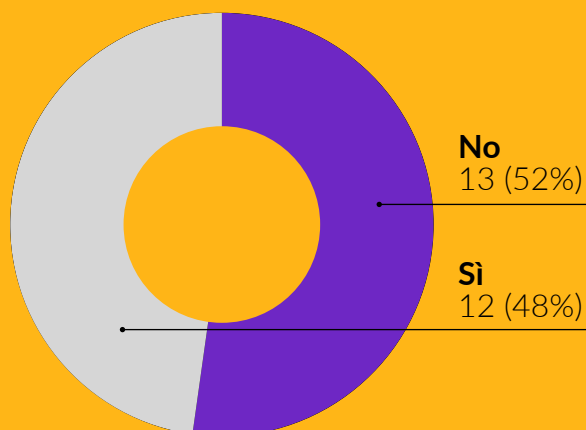
**Gestione delle crisi** - 2 (9%)

**Autorizzazione viaggi** - 2 (9%)

**Nessun ruolo** - 2 (9%)

Nessuna risposta - 3

### Figura 5. Dalla pandemia di Covid-19, i rischi legati ai viaggi di lavoro sono più presenti nella tua agenda o nell'agenda del consiglio di amministrazione?



Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



principalmente sulla sicurezza, mentre ora ci sono molti altri aspetti da considerare, come la salute mentale e le questioni legate a LGBTQ e diversità.”

Secondo Rogusz, la pandemia ha inoltre portato i viaggiatori a chiedere più consigli e maggiore assistenza durante il viaggio. Questa tendenza è attribuibile anche al numero di app fornite dai datori di lavoro e ora a disposizione di chi viaggia per lavoro. Tuttavia, nel momento in cui si utilizzano vari strumenti di monitoraggio e tracciamento, è necessario trovare un equilibrio tra il rispetto dei requisiti di duty of care e il diritto alla privacy del dipendente.

“Abbiamo adottato un approccio pragmatico” afferma Rogusz. “Incoraggiamo i dipendenti a prendersi dei periodi di riposo. Inoltre, ci assicuriamo che siano protetti in ogni momento e si sentano a proprio agio con tale protezione. I nostri collaboratori possono richiedere un contatto giornaliero, sta a loro decidere.”

## Il ruolo delle assicurazioni

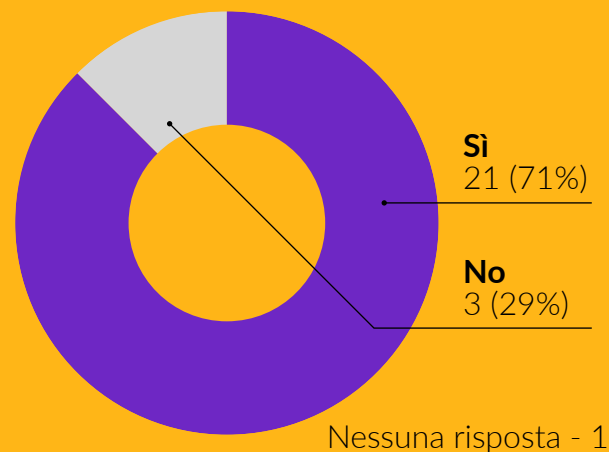
Gli assicuratori hanno un ruolo cruciale nella gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro e il sondaggio ha mostrato un livello molto elevato (71%) di supporto nei consigli di amministrazione quando si tratta di adottare la copertura assicurativa come tutela per i viaggi di lavoro (Figura 6).

Sebbene il grado di consenso a livello di senior management sia rassicurante, i rischi legati ai viaggi di lavoro dovrebbero andare oltre l'assicurazione: si tratta di un rischio complesso che richiede diverse misure per essere gestito in modo adeguato. Detto questo, forse gli assicuratori potrebbero fare di più. Quando intervistati, i risk manager hanno delineato una serie di servizi aggiuntivi che vorrebbero che i loro assicuratori fornissero (Figura 7).

**“In precedenza, i rischi legati ai viaggi d'affari erano incentrati principalmente sulla sicurezza, mentre ora ci sono molti altri aspetti da considerare, come la salute mentale e le questioni legate a LGBTQ e diversità.”**

Penny Rogusz, PwC

**Figura 6. Il consiglio di amministrazione della tua azienda è a conoscenza delle opzioni assicurative e approva la copertura?**



**Figura 7. In quali ambiti dei rischi legati ai viaggi di lavoro vorresti avere maggiore supporto dagli assicuratori?**

- Copertura assicurativa che coniughi la gestione del rischio con la salute e la sicurezza
- Assistenza nella prevenzione dei rischi in viaggio
- Accesso a servizi di consulenza sui rischi
- Copertura integrabile con programmi multinazionali
- Fornitura di schemi di risposta, ricerche e documenti informativi
- Strumenti per comprendere le minacce nel momento in cui si verificano
- Reporting periodico sulle tendenze dei viaggi, aggiornamenti sui rischi politici e analisi dei dati relativi ai sinistri

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?

## Capitolo 2

# Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

“Tutte le aziende hanno bisogno di una policy per la gestione dei rischi in viaggio: questo standard offre loro un quadro di riferimento per confrontare in modo sistematico tale policy e sviluppare un approccio coerente”, afferma Graham di Airmic. Julia Graham è una forte sostenitrice degli standard aziendali ed è stata coinvolta nello sviluppo dell'ISO 31000, il primo standard dedicato specificamente alla gestione dei rischi, ed è Head of Delegation del Regno Unito per il Comitato tecnico dello standard ISO per la gestione dei rischi.

Tuttavia, pur conoscendo bene le origini dello standard e la sua composizione, Julia Graham è anche molto sicura di ciò che lo standard non è. “È un insieme di linee guida che fornisce un quadro, non un modello o una prescrizione, per la gestione dei rischi in viaggio. Lo standard è stato sviluppato da esperti, consentendo così di attingere a un ricco capitale intellettuale. Ma al pari di qualsiasi standard ISO, non intende imporre come operare.”

Né lo standard è scritto specificamente per determinati tipi di organizzazioni. Si tratta di un insieme di linee guida generiche adatto a tutte le aziende, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore. Tuttavia, Graham afferma che

è di fondamentale importanza che le organizzazioni non adottino un approccio “semplicistico” o trattino l'implementazione dello standard come un mero adempimento burocratico.

“Devono metterci del proprio per rispecchiare la personalità dell'azienda. Questo significa utilizzare il linguaggio aziendale e adottare lo stesso approccio che l'azienda applica ad altri aspetti della gestione in generale e della gestione dei rischi nello specifico.”

Graham suggerisce che il primo passo nello sviluppo di un piano di gestione dei rischi in viaggio consiste nel concordare la portata della policy sui viaggi di lavoro e nel comunicarla a tutti i dipendenti prima che viaggino, compresi tutti

**“Tutte le aziende hanno bisogno di una policy di gestione dei rischi in viaggio: questo standard offre loro un quadro di riferimento per confrontare in modo sistematico tale policy e sviluppare un approccio coerente.”**

**Julia Graham, Airmic**

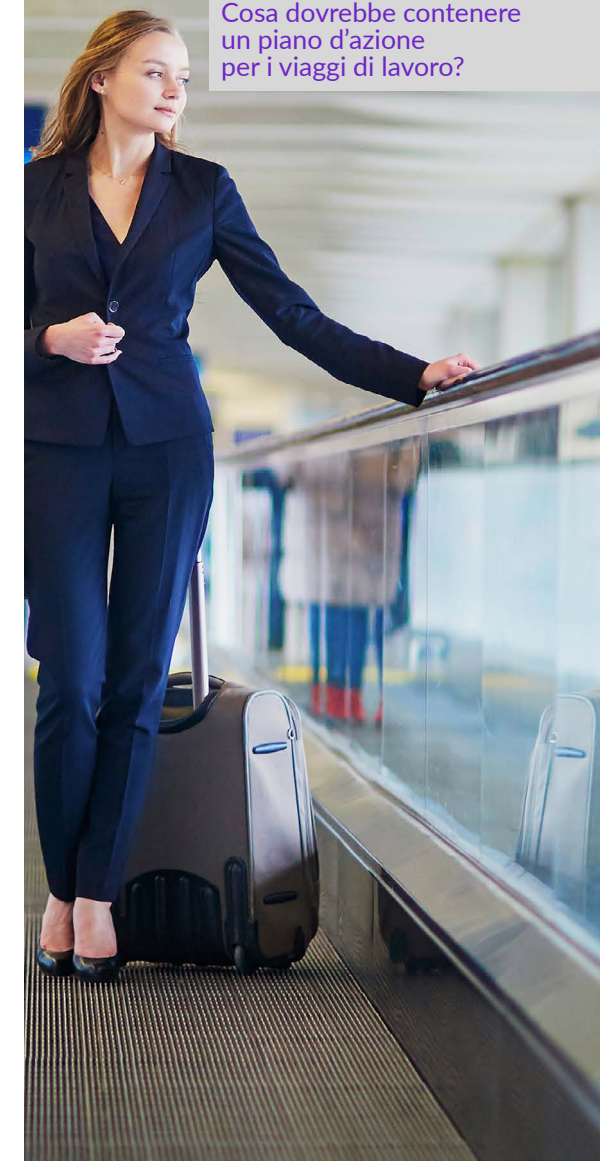
Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



coloro in viaggio di cui si è responsabili. “Dovrebbe esserci una grande attenzione alla fase pre-viaggio. Ad esempio, il viaggio potrebbe essere verso una destinazione ad alto rischio per un’attività a basso rischio, o viceversa. Saperlo inciderebbe sulla proporzionalità della risposta di gestione del rischio. Nessuno vuole ambivalenza, apatia o qualcuno che ti dice di avere bisogno di un rifugio sicuro o di protezione armata mentre sale i gradini dell’aereo.”

Graham raccomanda di sviluppare una matrice dei luoghi, delle attività e del rispettivo livello di rischio, che dovrebbe poi determinare il livello di proporzionalità. “I viaggiatori devono essere contattati molto prima della partenza, in modo che siano ben preparati e sappiano quali strumenti e servizi hanno a disposizione. Tutto sta in una buona comunicazione. Non bisogna però cercare di fare tutto da soli: è bene prendere in considerazione l’idea di utilizzare uno degli ottimi sistemi online disponibili e i servizi offerti dal Dipartimento degli Esteri del proprio paese.”

## Stretta collaborazione

Graham consiglia anche che i risk manager lavorino a stretto contatto con l’ufficio Acquisti o l’ufficio Travel, se presente, perché spesso sono questi i team che conoscono quali servizi di assistenza sono disponibili sul mercato o reperibili dai fornitori esistenti. “Nulla funziona per compartimenti stagni e i rischi in viaggio non fanno eccezione. La gestione dei rischi in viaggio non riguarda solo le risorse umane, la sicurezza o gli acquisti: è un’attività di team in cui ciascuno contribuisce con competenze diverse perché guarda la questione da un punto di vista diverso.”

**“Nulla funziona per compartimenti stagni e i rischi in viaggio non fanno eccezione. La gestione dei rischi in viaggio non riguarda solo le risorse umane, la sicurezza o gli acquisti: è un’attività di team in cui ciascuno contribuisce con competenze diverse perché guarda la questione da un punto di vista diverso.”**

**Julia Graham, Airmic**

Durante il viaggio, tutti devono sapere cosa fare se qualcosa va storto. Per Graham, questo dovrebbe fare parte del pre-briefing e avvenire preferibilmente prima che si prenoti un viaggio. “Se un’azienda classifica in qualche modo un dipendente come “ad alto rischio”, il mio consiglio è di utilizzare procedure a doppio controllo in cui le persone devono mettersi in contatto nei momenti concordati per confermare il loro stato e, in caso contrario, saranno contattati per verificare se va tutto bene. Si può anche pensare di avvalersi di un sistema di monitoraggio dei viaggiatori. Non si tratta di essere il “Grande Fratello”, ma posso assicurarvi che quando qualcosa va storto in un determinato luogo, spesso la prima domanda che i dirigenti di un’azienda pongono è: “Abbiamo qualcuno dei nostri là? Stanno bene?”.

“Anche un debriefing post-viaggio è utile per capire cosa è andato bene e cosa no e sapere se ci sono elementi che è possibile implementare per garantire un miglioramento continuo.”

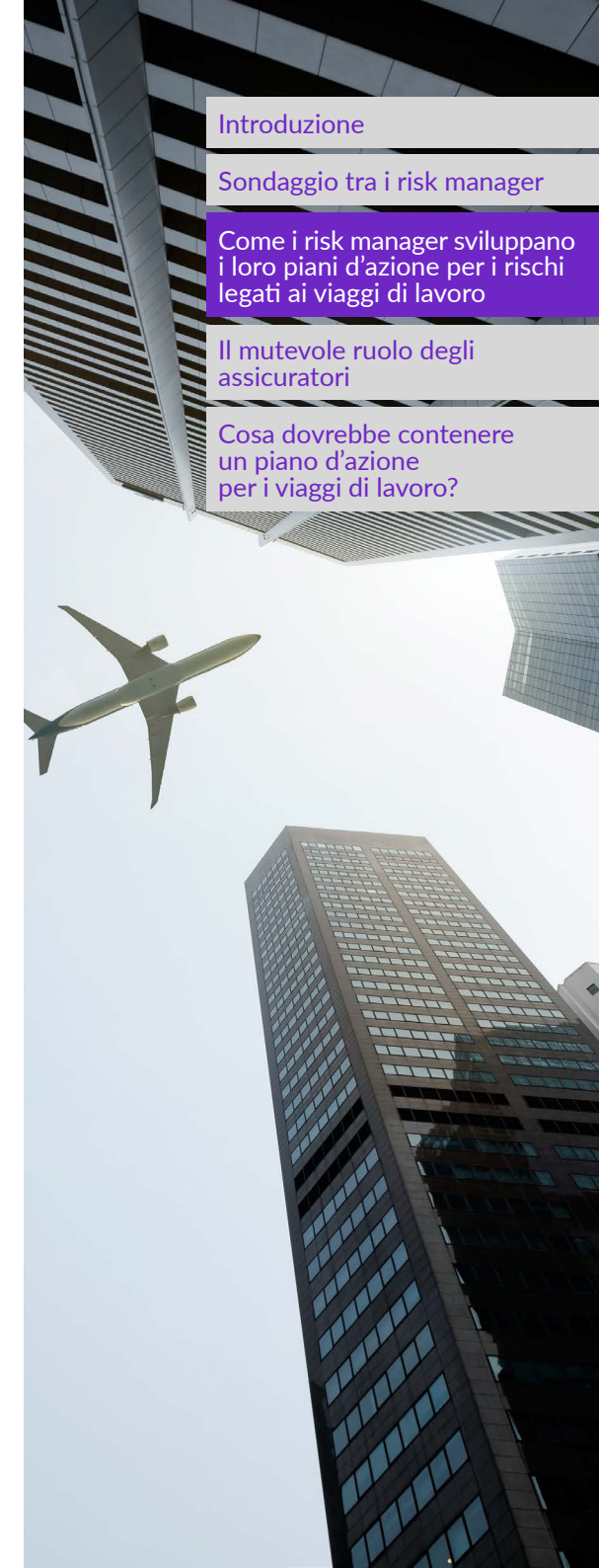
Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d’azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d’azione per i viaggi di lavoro?



“Inoltre, è importante che le aziende sappiano fino a dove si estende la loro responsabilità, sia riguardo ai viaggiatori sia alla durata del loro viaggio”, afferma Graham. “Ad esempio, se ci sono appaltatori di cui l’azienda è responsabile, dovrebbero seguire le stesse procedure. Anche se l’azienda non ne è responsabile, dovrebbe comunque informarsi sulle loro procedure per garantire che operino in sinergia con le proprie. Inoltre, deve essere chiaro a tutte le parti coinvolte la definizione di business e leisure.

Ci saranno aree grigie, è inevitabile” ammette Graham. “Ad esempio, il duty of care si estende ai familiari che possono accompagnare un viaggiatore d’affari? In alcuni paesi questo potrebbe essere un requisito obbligatorio. Cosa succede se un lavoratore rimane più a lungo di quanto inizialmente previsto? L’assicurazione di viaggio lo copre ancora? Se un lavoratore è distaccato all’estero per un lungo periodo, è considerato ancora un viaggiatore o un expat?” “È qui che la collaborazione costante e la comunicazione diventano fondamentali”, sostiene Graham.

## Lo standard ISO 31030 come punto di riferimento

Per Alain Ronot, Group Risk & Insurance Director di Capgemini a Parigi, lo standard ISO 31030 viene utilizzato per confrontare e migliorare quello che è già un ampio piano di gestione dei rischi in viaggio che comprende autorizzazione pre-viaggio, restrizioni sulle destinazioni possibili, formazione e informazione, servizi di assistenza globale e assicurazione specializzata, modalità per rimanere in contatto con i viaggiatori e registrazione/report per raccogliere i dati principali sui rischi di viaggio.

“Il nostro piano per i viaggi di lavoro fornisce linee guida chiare e ci aiuta a capire meglio a cosa si espone chi viaggia e dove viaggia. Affinché i piani di gestione dei rischi in viaggio siano efficaci, abbiamo bisogno che i dipendenti abbiano contezza del rischio e che il piano di viaggio sia comunicato a tutta l’azienda” afferma Ronot.

“Il piano viene rivisto a cadenza regolare da un gruppo globale, tenendo conto dei contributi apportati dai principali stakeholder e responsabili di rischio dell’intero gruppo - sicurezza, mobilità, risk management, assicurazione, HR” prosegue Ronot. “Lo standard ISO 31030 ha confermato ciò che stavamo già facendo, in gran parte grazie all’aiuto di terze parti, tra cui consulenti esterni e assicuratori.”

Lo standard ha anche permesso a Capgemini di migliorare il proprio piano in alcune aree riferisce Ronot. “L’uso di debriefing post-viaggio è una caratteristica che dobbiamo migliorare e abbiamo aggiunto più formazione per il personale e un maggiore utilizzo dei dati. È una questione di processo: dobbiamo renderlo più efficiente e sistematico. Il feedback viene utilizzato quando si verifica un incidente, per capire cosa è andato storto.

Un altro passo che l’azienda ha compiuto è stato quello di creare un team di sicurezza di gruppo, che ha migliorato la struttura. I dipendenti sono il nostro patrimonio fondamentale: per questo, nel corso del tempo, abbiamo rivisto i processi e la propensione al rischio per i viaggi di lavoro. Il Covid-19 ha rafforzato gran parte di questa attitudine, e soprattutto l’idea che le linee guida debbano essere seguite”, afferma Ronot.

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d’azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d’azione per i viaggi di lavoro?

**“Affinché i piani di gestione dei rischi in viaggio siano efficaci, abbiamo bisogno che i dipendenti abbiano contezza del rischio e che il piano di viaggio sia comunicato a tutta l’azienda.”**

**Alain Ronot, Capgemini**

## Un approccio equilibrato alla gestione dei rischi in viaggio

Michael Jahn-Kozma è Corporate Risk Manager in KUKA, società tedesca di robotica e automazione, ed è responsabile globale del processo di gestione del rischio per l'intero gruppo. La società aveva basato le linee guida per la gestione dei rischi sullo standard ISO 31000 e si era dotata di un piano di gestione del rischio d'impresa (Enterprise Risk Management - ERM).

Tuttavia, prima della pubblicazione dello standard ISO 31030, i rischi legati ai viaggi di lavoro non avevano grande rilevanza nel piano ERM. Erano invece in essere delle assicurazioni di viaggio a copertura dei possibili rischi.

La società conta oltre 15.000 dipendenti e di questi più di 3.000 sono viaggiatori regolari. Il Covid-19 e le restrizioni ai viaggi hanno reso i viaggi di lavoro un rischio molto più rilevante e un elemento da inserire all'interno di un programma ERM, quindi Jahn-Kozma ha esaminato in dettaglio lo standard ISO 31030.

Le risorse umane detenevano tradizionalmente la responsabilità e il processo per l'approvazione

**“L'obiettivo è dare a tutti un piano chiaro che sia efficace e non troppo burocratico. È utile integrare il piano nei processi quotidiani, anziché proporlo come un'attività da svolgere ex novo.”**

**Michael Jahn-Kozma, KUKA**

dei viaggi, mentre ci si appoggiava a fornitori terzi come International SOS per gli aggiornamenti in materia di sicurezza e rischi politici. “L'ISO 31030 ha presentato una buona opportunità per riunire tutti questi processi e sviluppare un approccio più formalizzato” ha dichiarato Jahn-Kozma.

In questo momento l'azienda sta lavorando allo sviluppo di un proprio piano, che spera di attuare entro il prossimo anno. Il processo coinvolge non solo la funzione di risk management, ma anche il senior management e le funzioni Risorse Umane, Operation, Sales e IT (che gestiscono il sistema di prenotazione online per i viaggi).

Per Jahn-Kozma di KUKA, si tratta di “trovare un approccio equilibrato per far sì che il processo di gestione dei rischi venga seguito. L'obiettivo è dare a tutti un piano chiaro che sia efficace e non troppo burocratico. È utile integrare il piano nei processi quotidiani, anziché proporlo come un'attività da svolgere ex novo. Il supporto da parte del senior management è quindi fondamentale affinché anche il resto dell'azienda adotti il piano.”

Jahn-Kozma ritiene che il senior management conosca e sia ben consapevole dei propri obblighi in materia di duty of care. Per molte aziende la sfida è quella di ottenere l'appoggio del middle management, che potrebbe essere sottoposto a maggiori pressioni in termini di costi e tempi rispetto al senior management e temere che i nuovi protocolli di gestione del rischio disturbino l'attività. “C'è sempre il timore di un'eccessiva regolamentazione. La funzione di risk management ha il compito di informare ed educare piuttosto che cercare di controllare tutto.

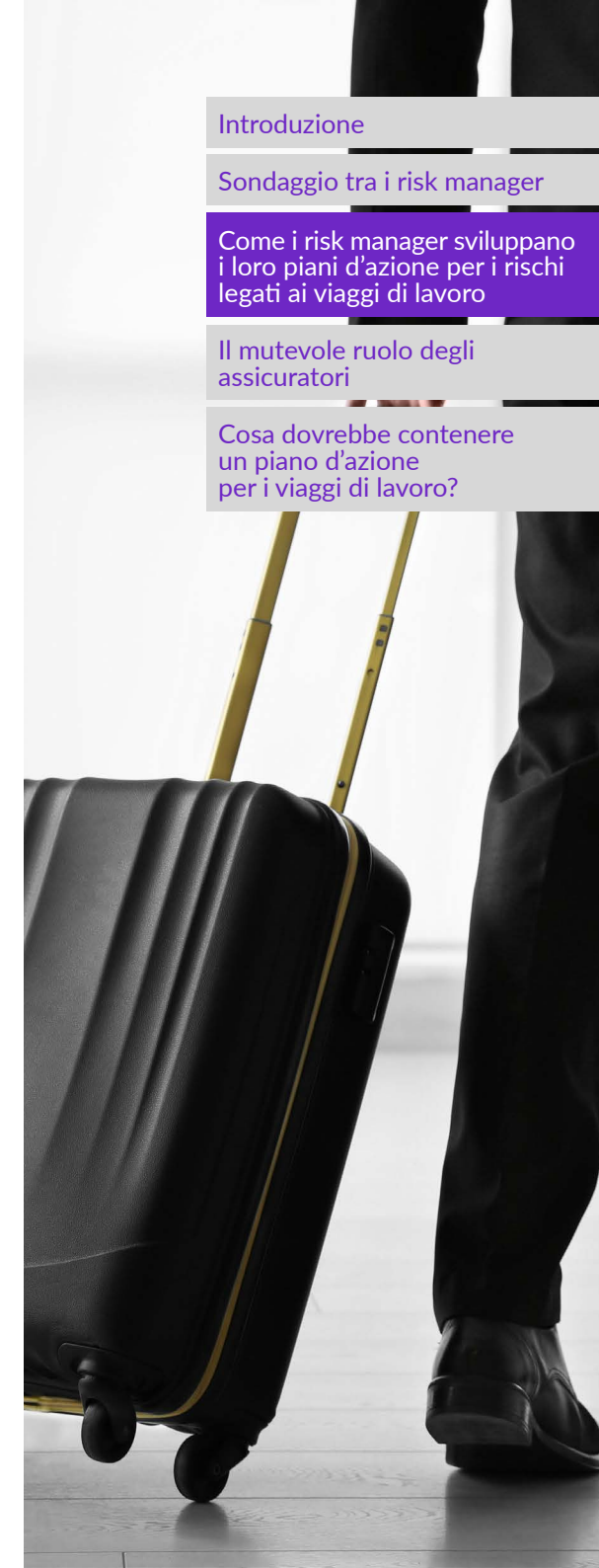
Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



I piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro non possono essere troppo specifici o burocratici” sostiene Jahn-Kozma. “Dovrebbero includere le persone da contattare in caso di crisi o emergenza e indicare chi è responsabile di cosa. Cercare di essere il più agili possibile. Stabilire la tolleranza al rischio per ogni possibile destinazione e se c'è un paese con un profilo di rischio molto elevato, coinvolgere la funzione ERM e segnalare la necessità di approvazioni aggiuntive. La prima regola della gestione del rischio è quella di evitare le crisi in primo luogo.

“Può ancora succedere che le persone non seguano le regole e controllare tutto nel dettaglio è uno sforzo enorme. La conoscenza e la consapevolezza del processo di gestione dei rischi in viaggio è fondamentale, dato che può richiedere fino a due o tre anni.”

## Identificare le lacune nella copertura

PwC ha attuato appieno lo standard nell'ambito del suo piano di gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro. “Uno dei maggiori vantaggi derivanti dall'implementazione dello standard è stato il coinvolgimento di più funzioni” spiega Rogusz. “È stato un processo collaborativo guidato dal team di gestione dei rischi in viaggio che ha coinvolto il team viaggi di lavoro, sicurezza, assicurazione e il team immigrazione. Lo standard 31030 ha contribuito a riunire tutte queste funzioni in modo standardizzato.”

L'implementazione è iniziata nel 2021 e ha richiesto sei mesi. Il piano è ormai in essere da 18 mesi. “La collaborazione con il nostro assicuratore

## “La collaborazione con il nostro assicuratore ha contribuito a individuare le lacune nella copertura assicurativa e nei rischi identificati nei viaggi di lavoro, come la necessità di assistenza per la salute mentale e l'accesso ad ausili specialistici per i viaggiatori con disabilità.”

**Penny Rogusz, PwC**

ha contribuito a individuare le lacune nella copertura assicurativa e nei rischi identificati nei viaggi di lavoro, come la necessità di assistenza per la salute mentale e l'accesso ad ausili specialistici per i viaggiatori con disabilità”, ha dichiarato Rogusz.

Prosegue: “Inoltre, questa collaborazione ha anche promosso un ciclo di feedback formale, che prima non avevamo. In generale, il feedback veniva fornito quando qualcosa andava storto, anziché essere parte di un processo proattivo. Questo feedback è stato di enorme importanza. I viaggiatori sono le persone sul campo e hanno informazioni migliori di chiunque altro. Ora che questo ciclo di feedback c'è, sembra così ovvio.”

Rogusz ritiene che l'esercizio di raccolta di informazioni abbia fornito alcuni insight importanti per l'azienda. “Ad esempio, ci ha permesso di lavorare più a stretto contatto con i team che utilizzano aerei non commerciali, un aspetto che ha implicazioni sia in termini di costi sia di rischio.”

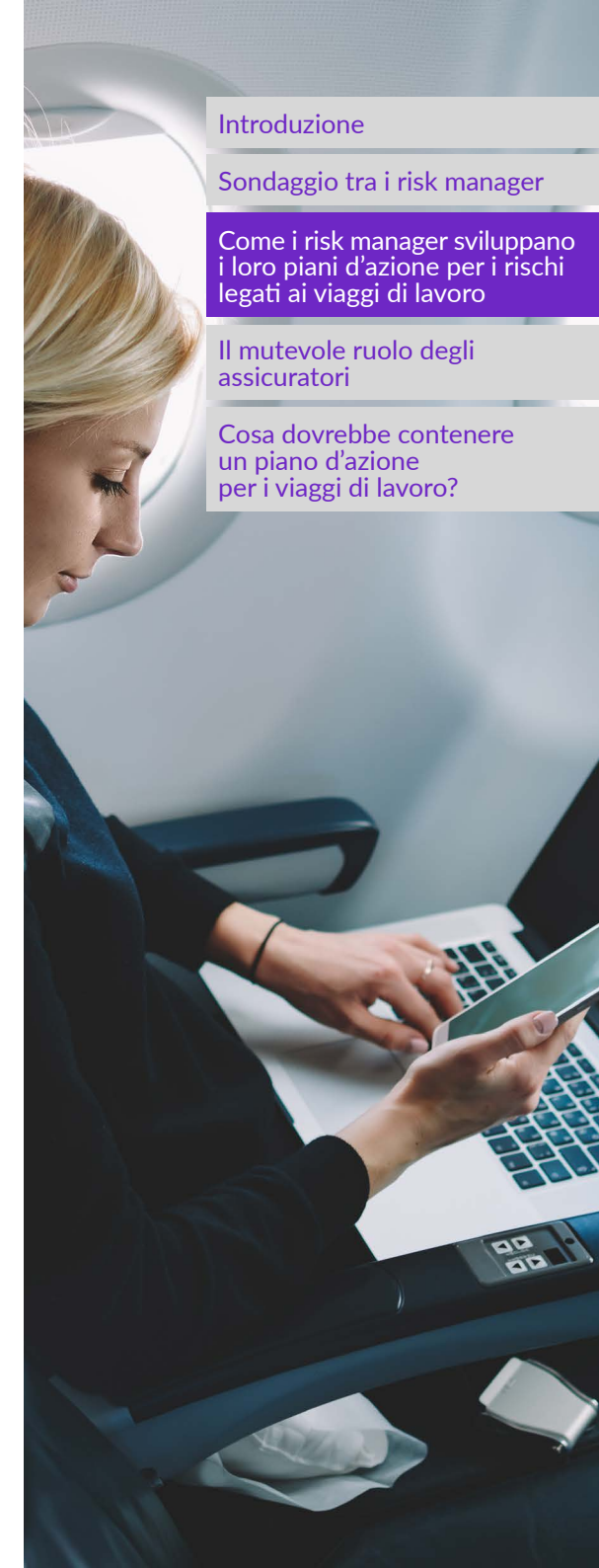
Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



## Capitolo 3

# Il mutevole ruolo degli assicuratori

Per quanto riguarda gli assicuratori, Jahn-Kozma afferma che i processi sono relativamente ben sviluppati in termini di pagamento dei sinistri. “Anche i servizi di assistenza sono generalmente inclusi nelle polizze per i viaggi di lavoro, il che non è sempre vero per altre linee assicurative. Tuttavia, si potrebbe fare di più per aiutare nella valutazione del rischio e fornire informazioni pertinenti sui rischi geopolitici o altri rischi specifici per determinate località.”

Rogusz rivela che le piacerebbe anche vedere maggiore flessibilità e pragmatismo da parte degli assicuratori e, soprattutto, per quanto riguarda la copertura, un maggiore riconoscimento per le imprese che hanno implementato lo standard.

“Quando ci sono viaggi di lavoro che non rientrano nello standard, può volerci molto tempo per ottenere la copertura assicurativa e a volte arriva solo a viaggio intrapreso. Dopo il Covid-19, questo è diventato particolarmente impegnativo, nonostante l’attuazione da parte nostra di un piano di gestione dei rischi in viaggio e l’utilizzo dello standard ISO: è un aspetto che abbiamo condiviso con gli assicuratori in fase di rinnovo.

**“Ci saranno sempre nuove sfide legate ai viaggi di lavoro, ma gli assicuratori devono partire dall’idea di sostenere le aziende che dimostrano un approccio solido alla gestione del rischio.”**

**Penny Rogusz, PwC**

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d’azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d’azione per i viaggi di lavoro?



Questo non aiuta l'attività, né aiuta a ottenere il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nella gestione dei rischi in viaggio" afferma Rogusz. "Ci saranno sempre nuove sfide legate ai viaggi di lavoro, ma gli assicuratori devono partire dall'idea di sostenere le imprese che dimostrano un approccio solido alla gestione dei rischi."

Ronot vorrebbe una copertura assicurativa più ampia, soprattutto per le destinazioni in cui vi è un rischio geopolitico, come l'Ucraina. "Comprendo le sfide per gli assicuratori, ma vogliamo che ci accompagnino. L'altra area in cui gli assicuratori potrebbero aiutare è la condivisione dei dati del portafoglio sui sinistri: potremmo infatti utilizzarli come parametro di riferimento per valutarci rispetto ai nostri omologhi e comprendere meglio le tendenze dei rischi in viaggio."

La speranza di Gisborne è che l'evoluzione dello standard e dei piani di gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro delle aziende porti a un maggiore coinvolgimento degli assicuratori. "Ci sono polizze assicurative di viaggio e diverse aziende di gestione delle crisi, come Crisis 24 e International SOS, che possono fornire app e impostare avvisi per i viaggiatori. Tuttavia, non sono a conoscenza di assicuratori che avvisano le società di minacce ai loro viaggiatori e alle loro sedi. Inoltre, penso che gli assicuratori potrebbero fare di più per promuovere il duty of care e lo standard."

Graham concorda sul fatto che gli assicuratori hanno un ruolo da svolgere sia nel promuovere lo standard sia nell'aiutare i risk manager a sviluppare il proprio piano legato ai viaggi di lavoro. "Gli assicuratori hanno conoscenze e competenze enormi e le aziende perdono tale valore aggiunto se da essi acquistano semplicemente una copertura. Gli assicuratori

**“Gli assicuratori hanno conoscenze e competenze enormi e le aziende perdono tale valore aggiunto se da essi acquistano semplicemente una copertura. Gli assicuratori e gli altri fornitori di servizi hanno moltissime informazioni gratuite e a valore aggiunto da offrire.”**

**Julia Graham, Airmic**

e gli altri fornitori di servizi hanno moltissime informazioni gratuite e a valore aggiunto da offrire.”

Secondo Janene Blizzard, Vice President Accident & Health, EMEA di Chubb, i commenti dei risk manager, oltre alle risposte del sondaggio di cui alla figura 7 di pagina 9, sottolineano l'importanza di sviluppare un rapporto multiparte tra assicurati, assicuratore, broker e società di assistenza specializzata.

“L'assicurazione offre alcuni di questi servizi aggiuntivi, ma non tutti”, dichiara. “Nell'ambito della propria revisione della gestione dei rischi in viaggio, l'azienda deve sapere cosa può essere sostenuto internamente e cosa deve essere esternalizzato. Quali aspetti possono essere coperti da assicuratore e broker? Di quali specializzazioni si può beneficiare concludendo un contratto diretto con un fornitore di assistenza che è in grado di integrarsi direttamente alle procedure e ai sistemi di gestione dei rischi in viaggio dell'azienda?”

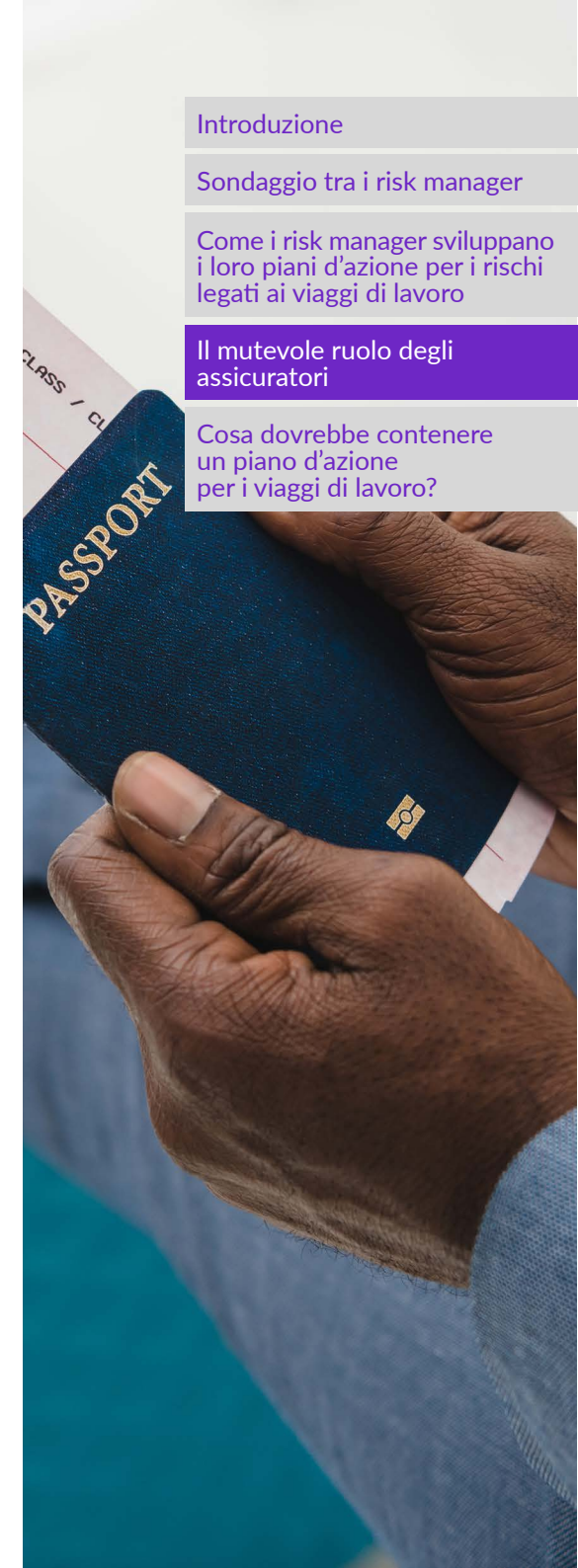
Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?





Ecco, in questo senso Janene Blizzard ritiene che la soluzione migliore sia instaurare un rapporto a livelli multipli con un assicuratore, un broker e una società di assistenza, che lavorano insieme per supportare il cliente. Inoltre, secondo Blizzard, è probabile che accordi di questo genere diventino sempre più comuni nella gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro. Non si tratta solo di aiutare le imprese a soddisfare i loro requisiti di responsabilità legale e morale in materia di duty of care, ma anche di rendere più efficace e pratico qualsiasi piano di gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro.

“Come assicuratori in genere copriamo diversi tipi di rischi da imprevisti di viaggio ad emergenze sanitarie” afferma Blizzard. “Ma dobbiamo anche fornire supporto e accesso ai servizi e non solo liquidare i sinistri e trasferire il rischio.”

In ultima analisi, Blizzard auspica che lo standard ISO 31030 venga utilizzato dai risk manager in tre modi principali:

- **Accrescere l'attenzione sulla gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro e contribuire a rafforzare una cultura del rischio positiva nei confronti dei viaggi di lavoro**
- **Rompere i compartimenti stagni all'interno di un'azienda per lavorare insieme ad un approccio comune**
- **Migliorare i processi e le procedure attualmente in atto per sviluppare una strategia di gestione del rischio più solida**

Blizzard spera inoltre che lo standard venga ampiamente utilizzato e adottato non solo dai risk manager, ma anche dai loro colleghi delle risorse umane o della sicurezza, nonché dal senior management. “È importante che le aziende coinvolgano molteplici stakeholder chiave nel sostenere la gestione dei rischi in viaggio perché le competenze che apportano rendono più facile identificare i diversi rischi da mitigare. È importante non solo per gli incidenti legati ai viaggi, ma anche per la conformità e i rischi reputazionali.”

“I vantaggi dello standard vanno oltre la riduzione della frequenza e della gravità degli incidenti nei viaggi di lavoro”, afferma Blizzard. “Sì, un piano di gestione dei rischi in viaggio efficace basato sullo standard ISO 31030 aiuterà a proteggere il bene più prezioso delle aziende, i dipendenti, e a ridurre i costi associati ai viaggi. Ma non solo: può offrire anche molti altri vantaggi, come la promozione di una cultura inclusiva che contribuirà ad attrarre e trattenere talenti e rafforzare la reputazione dell'azienda stessa.”

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?

**“È probabile che accordi di questo genere diventino sempre più comuni nella gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro. Non si tratta solo di aiutare le aziende a soddisfare i loro requisiti di responsabilità legale e morale in materia di duty of care, ma anche di rendere più efficace e pratico qualsiasi piano di gestione dei rischi legati ai viaggi di lavoro.”**

**Janene Blizzard, Chubb**

# Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?

- Comincia da un **audit dei rischi in viaggio** in modo da comprendere il tuo profilo in relazione a questo rischio: verso quali destinazioni viaggiano i tuoi dipendenti? Quanto tempo vi soggiornano? Cosa faranno e dove si troveranno esattamente? Quali sono i potenziali rischi che i tuoi dipendenti potrebbero dover affrontare e quali sono i rischi specifici per le diverse destinazioni di viaggio?
- Assicurati che i viaggiatori abbiano **strumenti e assistenza adeguati**: quali controlli sui rischi ci sono al momento? C'è uno spazio in cui i viaggiatori possono saperne di più sui rischi associati alla loro destinazione? I viaggiatori sanno come accedere all'assistenza in caso di necessità?
- **Identifica e coinvolgi gli stakeholder interessati** per definire chiari ruoli e responsabilità
- **Raccogli feedback**, parla ai viaggiatori della loro esperienza e chiedi se hanno qualcosa da segnalare o potrebbero identificare aree di miglioramento e **crea un forum per la comunicazione e la condivisione di informazioni**
- **Adotta un approccio proattivo** alla gestione dei viaggi che include consapevolezza delle prossime destinazioni di viaggio, sapendo al contempo che non tutti i viaggi possono essere pianificati in anticipo. Assicurati di conoscere i fornitori dei servizi di assistenza di emergenza in tutte le destinazioni, nonché le strutture e i canali di comunicazione associati
- **Assicurati di gestire le aspettative e preparati il più possibile**

## Risorse utili

<https://www.commercialriskonline.com/publications/risk-frontiers-survey/>  
<https://www.iso.org/standard/54204.html>  
<https://www.gbta.org/category/research-and-travel-trends>  
<https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Business-Travel>  
<https://www.marketresearch.com/Consumer-Goods-c1596/Travel-Leisure-c90/Corporate-Travel-c677/>

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



# In che modo può aiutarti Chubb?

Chubb offre una gamma completa di prodotti per viaggi di lavoro leader sul mercato, che forniscono assistenza medica e di sicurezza all'estero a sostegno dei viaggiatori.

Potrai avvalerti di prodotti e servizi eccellenti per le situazioni più inaspettate, 24 ore al giorno, tutto l'anno, in tutto il mondo grazie a:

- Underwriter esperti e ampia esperienza a livello globale
- Servizio eccellente di gestione sinistri con nostri tecnici specializzati dedicati
- Leadership di mercato, servizi a valore aggiunto e soluzioni digitali innovative
- Ampiezza di copertura per esigenze diversificate e i rischi maggiori e più complessi
- Capacità di offrire soluzioni realmente globali grazie alla presenza sul territorio

**Per saperne di più su come Chubb gestisce i rischi in viaggio e sui nostri servizi e prodotti per i viaggi di lavoro, [clicca qui](#).**

## Allineamento agli standard ISO

Una polizza Chubb aiuterà le aziende ad allineare i propri protocolli ad alcuni dei requisiti chiave dello standard ISO:

Standard ISO	Risposta di Chubb
Competenza (7.4.2)	Formazione pre-viaggio sui rischi tramite moduli di e-learning
Informazioni, consigli e aggiornamenti (7.4.3)	Informazioni specifiche in materia di salute, cultura e sicurezza fornite prima e durante i viaggi, compresi avvisi in tempo reale basati sulla geolocalizzazione per i viaggiatori e i risk manager
Piattaforme di comunicazione (7.4.4)	Possibilità di comunicare direttamente con i viaggiatori, singolarmente o in gruppo, tramite la nostra app
Gestione dell'itinerario (7.4.8)	Valutazione dettagliata degli itinerari e della posizione per le destinazioni ad alto ed estremo rischio
Cure mediche (7.4.9.3); Servizi di supporto medico e di sicurezza (7.4.10); Punti di contatto per incidenti ed emergenze (7.4.12)	Accesso 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 a consulenze mediche e di sicurezza professionali
Monitoraggio dei viaggiatori (7.4.13)	Monitoraggio dei viaggiatori e dei rischi in tempo reale tramite l'app Chubb Travel Smart

Introduzione

Sondaggio tra i risk manager

Come i risk manager sviluppano i loro piani d'azione per i rischi legati ai viaggi di lavoro

Il mutevole ruolo degli assicuratori

Cosa dovrebbe contenere un piano d'azione per i viaggi di lavoro?



Il presente documento è reso noto unicamente a fini informativi e non costituisce alcun tipo di consulenza o raccomandazione per individui o aziende relative ad alcun prodotto o servizio. Per maggiori dettagli sui termini e le caratteristiche del prodotto si prega pertanto di fare riferimento alle condizioni generali di assicurazione.

Chubb European Group SE, Sede legale: La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, Francia - Capitale sociale €896.176.662 i.v.- Rappresentanza generale per l'Italia: Via Fabio Filzi n. 29 - 20124 Milano - Tel. 02 27095.1 - Fax 02 27095.333 P.I. e C.F. 04124720964 - R.E.A. n. 1728396 - Abilitata ad operare in Italia in regime di stabilimento con numero di iscrizione all'albo IVASS I.00156. L'attività in Italia è regolamentata dall'IVASS, con regimi normativi che potrebbero discostarsi da quelli francesi. Autorizzata con numero di registrazione 450 327 374 RCS Nanterre dall'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) 4, Place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS CEDEX 09 RCS e soggetta alle norme del Codice delle Assicurazioni francese. [info.italy@chubb.com](mailto:info.italy@chubb.com) - [italy@pec.chubb.com](mailto:italy@pec.chubb.com) - [www.chubb.com/it](http://www.chubb.com/it)

A cura di

**Commercial Risk** <sup>CR</sup>  
*Insurance & Risk Management News*

in collaborazione con

**CHUBB**®

IT8524-CRE 11/23

