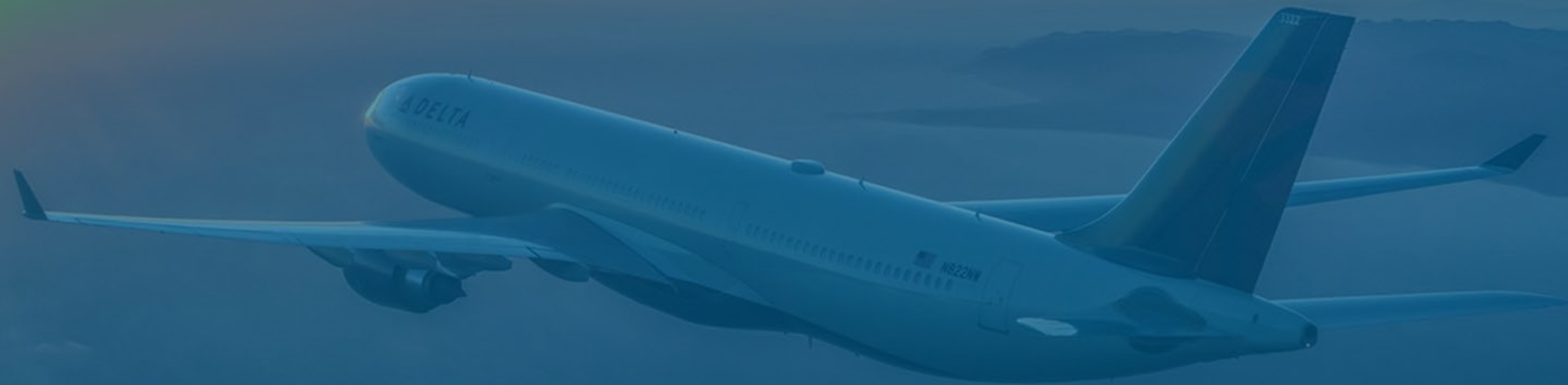


Travel Risk Management

Relatore: **Matteo Cozzani**

21.05.2026



DISCLAIMER

- Si esclude l'ambito di competenza specifica dei consulenti del lavoro
- Si premette la non esaustività delle ampissime casistiche possibili e delle norme vigenti nei paesi esteri
- Si escludono fattori geopolitici non prevedibili



Proteggere chi porta l'azienda nel mondo

Sicurezza delle trasferte internazionali, continuità operativa e responsabilità del management





Il mondo è cambiato

Le trasferte internazionali si svolgono oggi in un contesto di rischio esteso e strutturale. La gestione della sicurezza non è più opzionale — è strategica.

Geopolitica

Conflitti, instabilità regionali e tensioni diplomatiche in rapida evoluzione

Minacce Security

Terrorismo, criminalità organizzata, cyber threat e spionaggio industriale

Crisi Ambientali

Pandemie, eventi climatici estremi e instabilità sanitaria globale

Instabilità Sociale

Proteste, disordini civili e vulnerabilità delle infrastrutture critiche

VIAGGIARE È SICURO?



Dipende da:

- Luogo (esatto)
- Momento
- Chi
- Scopo
- Ruolo
- Chi devi incontrare / chi è il committente



RISORSE CRITICHE

Chi mandiamo davvero all'estero?

Le persone inviate in trasferta sono tipicamente **risorse competenti**. Sono spesso le figure più preziose dell'organizzazione.

Proteggere il lavoratore significa proteggere il business.

→ **Know-how critico**

Tecnici specializzati e manutentori senior con competenze rare e difficilmente replicabili

→ **Figure strategiche**

Project manager, commerciali chiave e responsabili di commessa che gestiscono relazioni e continuità produttiva

→ **Valore competitivo**

Persone che incarnano la reputazione, il metodo e l'identità dell'azienda nel mondo

I RISCHI DI VIAGGIO POSSONO COMUNQUE ESPORRE
IL LAVORATORE AD EVENTI

HILP

(high impact / low probability)



Il vero costo di un incidente all'estero

Un evento critico in trasferta non genera solo un danno umano. Le conseguenze si propagano rapidamente attraverso tutta l'organizzazione.



Fermo attività

Interruzione immediata delle operazioni in corso e blocco delle commesse attive



Perdita del cliente

Deterioramento delle relazioni commerciali e rischio di rescissione contrattuale



Contenziosi legali

Esposizione a responsabilità civili e penali con impatto diretto sul management



Danno reputazionale

Effetti duraturi sull'immagine aziendale, sulla fiducia del mercato e dei partner



Perdita produttività

Impatto sulla continuità operativa con costi diretti e indiretti difficilmente quantificabili

IL DOVERE DI PROTEZIONE

(Duty of Care)



Norme

Giurisprudenza

Aspettative
sociali

Necessità di dar prova di vigilanza, attenzione e prudenza
nei contesti operativi

RESPONSABILITÀ DATORIALE

Duty of Care

Il **Duty of Care** è il principio che impone alle organizzazioni di prendersi cura — in modo attivo e dimostrabile — delle persone che operano per loro conto, ovunque nel mondo.

Non si tratta di un adempimento formale, ma di una responsabilità integrata: morale, organizzativa e reputazionale. I mercati internazionali e i partner commerciali lo considerano oggi uno standard atteso, non un valore aggiunto.



Tutela integrale

Copertura del rischio fisico, sanitario, psicologico e di sicurezza personale

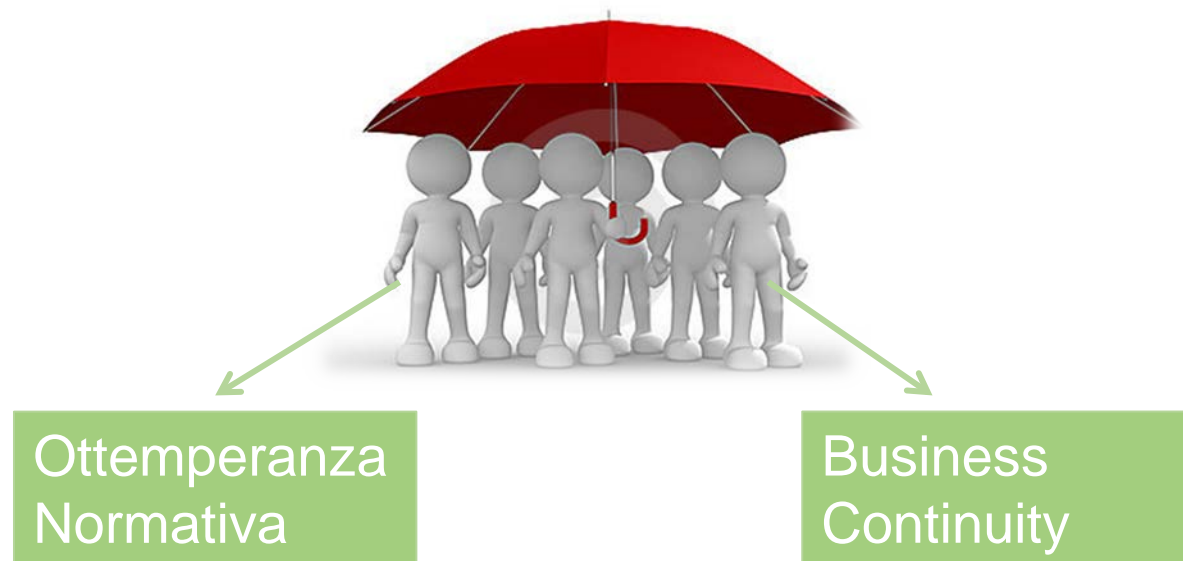
Governance organizzativa

Procedure documentate, ruoli definiti e processi di approvazione strutturati

Aspettative del mercato

Clienti, investitori e talenti valutano le aziende anche sulla base di questo parametro

PROTEGGERE IL LAVORATORE INVIATO IN MISSIONE ALL'ESTERO

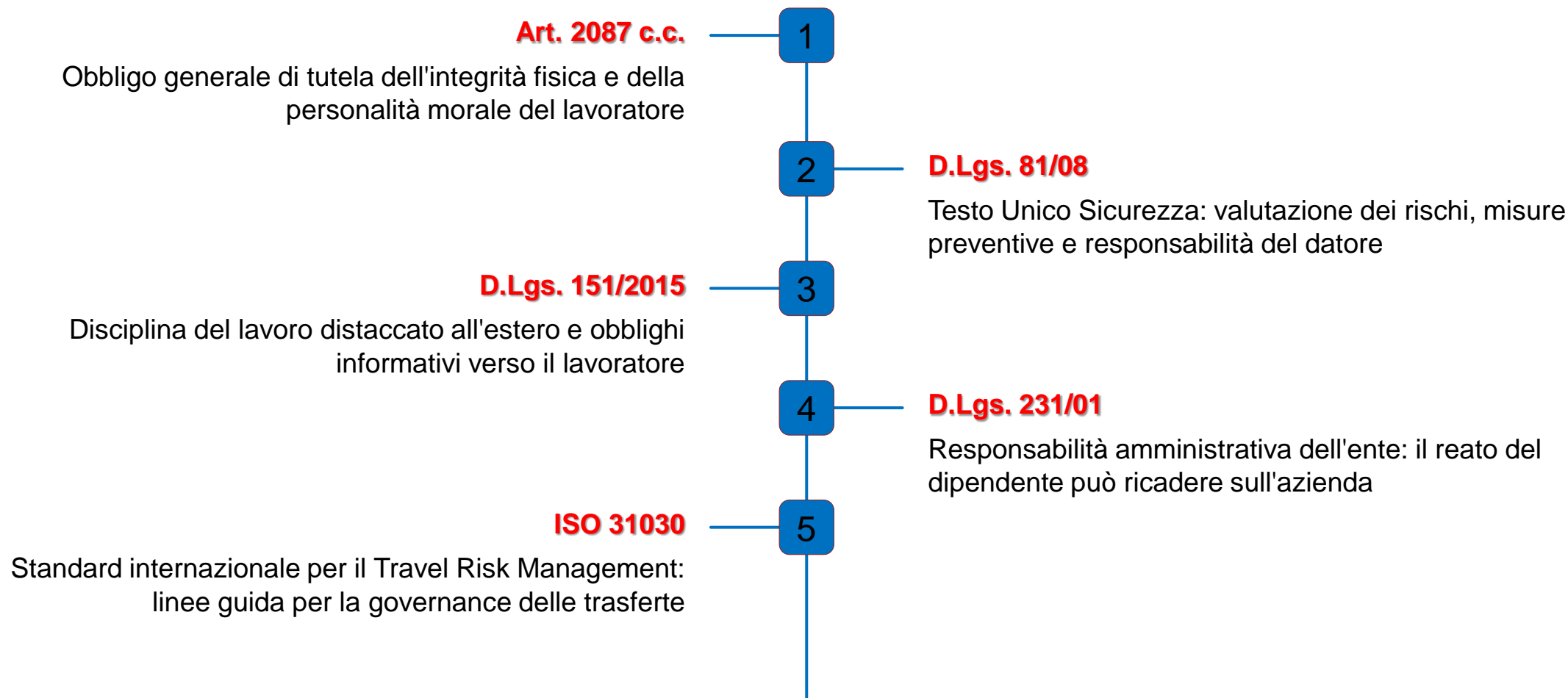


INQUADRAMENTO NORMATIVO



Il Quadro Normativo di Riferimento

La responsabilità del datore di lavoro nella gestione delle trasferte è sancita da un corpus normativo articolato. La conformità non è facoltativa.



D.lgs. 15 settembre 2015, n. 151

Articolo 18 – Condizioni di lavoro dei lavoratori italiani da impiegare o da trasferire all'estero.

1. Il contratto di lavoro dei lavoratori italiani da impiegare o da trasferire all'estero prevede:

in caso di impiego o trasferimento all'estero l'azienda deve garantire :

c) un'assicurazione per ogni viaggio di andata nel luogo di destinazione e di rientro dal luogo stesso, per i casi di morte o di invalidità permanente;

d) il tipo di sistemazione logistica;

e) idonee misure in materia di sicurezza.»

(Con riferimento alle norme vigenti in Italia)



PUNIBILITÀ IN ITALIA DI REATI COMMESSI ALL'ESTERO

Art. 9 c.p.

I reati connessi alle violazioni delle misure di cautela per il lavoratore, rientrano nella fattispecie dei reati comuni e **pertanto in Italia sono perseguibili d'ufficio.**

Laddove il fatto avvenga all'estero si può ipotizzare che ciò avvenga su istanza della persona offesa (o, in particolare del soggetto avente causa – ad es. prossimo congiunto della vittima) ai sensi dell'art. 9 c.p., comma 2.



Art. 2087, Codice Civile

L'imprenditore deve adottare le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori.

Prevenzione: il complesso delle disposizioni o misure necessarie anche secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, per evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno



DOPPIA DIMENSIONE DEL RISCHIO

Safety + Security: due facce della stessa medaglia

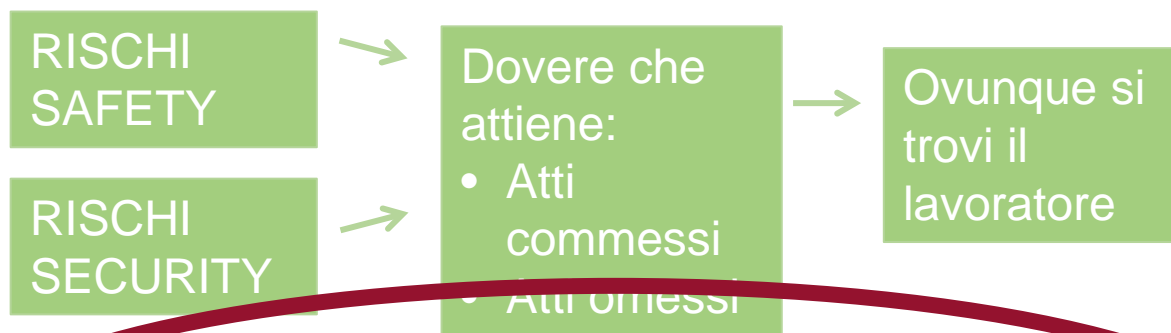
La sicurezza in trasferta non si esaurisce nella prevenzione degli infortuni. Esiste una seconda dimensione, spesso sottovalutata, che riguarda i rischi di natura geopolitica, criminale e strutturale del Paese di destinazione.



La sicurezza non è solo antinfortunistica.

Un approccio completo integra entrambe le dimensioni in un sistema di governance unitario.

IL DOVERE DI PROTEZIONE



RISCHIO PREVEDIBILE

PREPARAZIONE DEL LAVORATORE

Un lavoratore preparato è più sicuro ed efficace

La formazione pre-trasferta non è un costo: è un investimento che riduce il rischio, aumenta l'efficacia operativa e tutela l'azienda da responsabilità evitabili.



1 Briefing sul Paese

Contesto geopolitico, rischi sanitari, norme locali e aree critiche da evitare

2 Cultura e comportamento

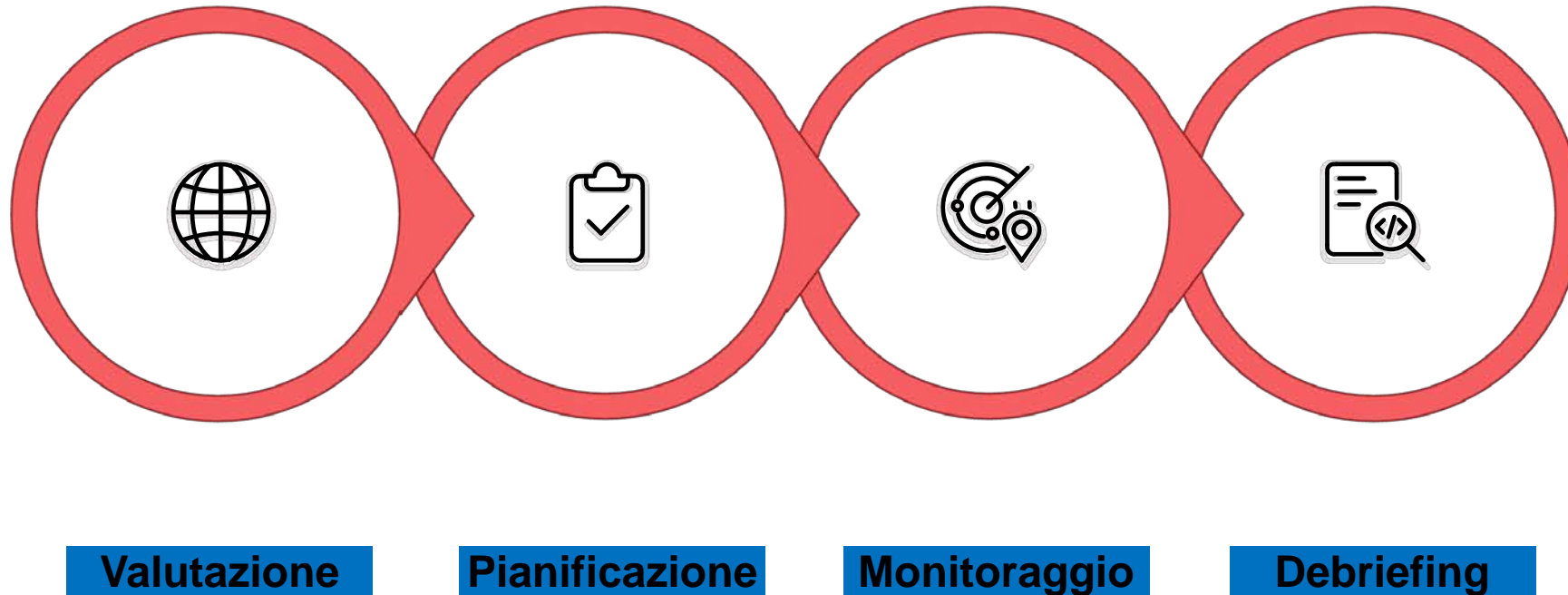
Sensibilità culturale, dress code, interazioni locali e comportamenti a rischio

3 Gestione delle emergenze

Procedure di comunicazione, contatti di emergenza e protocolli di sicurezza attiva

Travel Risk Management

Il TRM trasforma la gestione delle trasferte da attività amministrativa a processo strategico di governance aziendale. È un sistema strutturato che opera prima, durante e dopo ogni spostamento internazionale.



Le organizzazioni che adottano un approccio strutturato al TRM riducono significativamente l'esposizione al rischio e rafforzano la propria capacità di risposta in caso di eventi critici.

LA GESTIONE DEL RISCHIO

- 1) acquisire conoscenza del contesto dove si opera all'estero;
- 2) acquisire conoscenze ed esperienze sulle modalità di svolgimento all'estero delle attività lavorative in sicurezza;
- 3) organizzare la security e la necessaria logistica nel paese;
- 4) formare e far visitare dal medico competente i lavoratori prima della trasferta all'estero;
- 5) monitorare e supervisionare continuamente lavoratori in trasferta;
- 6) sviluppare Business Continuity Plan, creare il Crisis Management Team per poter gestire eventuali situazioni d'emergenza;
- 7) sviluppare specifici piani per gestire le prevedibili situazioni di pericolo, il rapido rimpatrio di lavoratori in pericolo e prevedere le modalità con cui poter riprendere lo svolgimento delle attività lavorative

QUALI MISURE ADOTTARE?



FATTORI DI RISCHIO

- **TRASPORTI DI AFFLUSSO E DEFLUSSO**
- **SPOSTAMENTI IN LOCO**
- **INFRASTRUTTURE LOCALI NON ADEGUATE**
- **CONTESTO CRIMINALE, TERRORISTICO E POLITICO LOCALE**
- **CONTESTO SOCIALE**
- **CONTESTO IGIENICO E SANITARIO**
- **ANIMALI E INSETTI PERICOLOSI**
- **RESIDUATI BELLICI**

L'APPROCCIO SISTEMICO

ISO 31030: Linee Guida per il Travel Risk Management

La norma **ISO 31030:2021** – Travel Risk Management – Guidance for Organizations – fornisce linee guida per la gestione dei rischi connessi ai viaggi di lavoro, con l'obiettivo di proteggere salute, sicurezza, benessere e security dei lavoratori in trasferta.

Non è una norma certificabile, ma uno standard di riferimento organizzativo che integra i sistemi di gestione aziendale esistenti (es. ISO 45001, ISO 31000, ISO 22301).

Finalità della norma

01

Identificare e valutare i rischi

Sistematizzare il riconoscimento e l'analisi dei pericoli legati ai viaggi.

03

Garantire il "Duty of Care"

Rafforzare la responsabilità del datore di lavoro verso i lavoratori trasfertisti, in linea con le normative.

02

Definire misure preventive

Implementare strategie efficaci per mitigare i rischi prima della partenza e durante il viaggio.

04

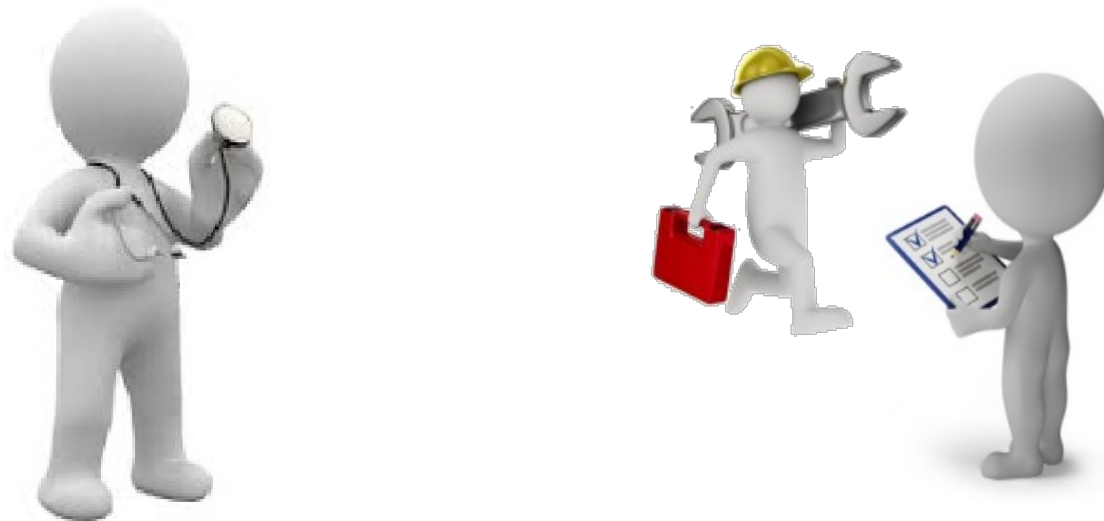
Migliorare la gestione delle emergenze

Aumentare la preparazione, la capacità di risposta e il recupero in caso di eventi critici durante le trasferte.



IDONEITÀ DEL LAVORATORE DA INVIARE IN MISSIONE ALL'ESTERO

Il Medico Competente deve attestare l'idoneità sanitaria del lavoratore da inviare all'estero, rispetto al rischio paese



ELEMENTI DI PREVENZIONE DEI RISCHI NELLE MISSIONI ALL'ESTERO

FATTORI ORGANIZZATIVI AZIENDALI

Ovvero quanto l'azienda deve predisporre per eliminare o contenere i rischi derivanti dalla missione all'estero.

- Analisi preventiva dei rischi (conoscenza del territorio e del contesto) e condivisione delle informazioni con il lavoratore
- Procurare delle risorse di supporto in loco: Fixer / driver / network / security...
- mezzo comunicazione (e localizzazione) con l'azienda
- Procedure di sicurezza ed evacuazione (gestione della crisi)

ELEMENTI DI PREVENZIONE DEI RISCHI NELLE MISSIONI ALL'ESTERO

FATTORE TEMPO



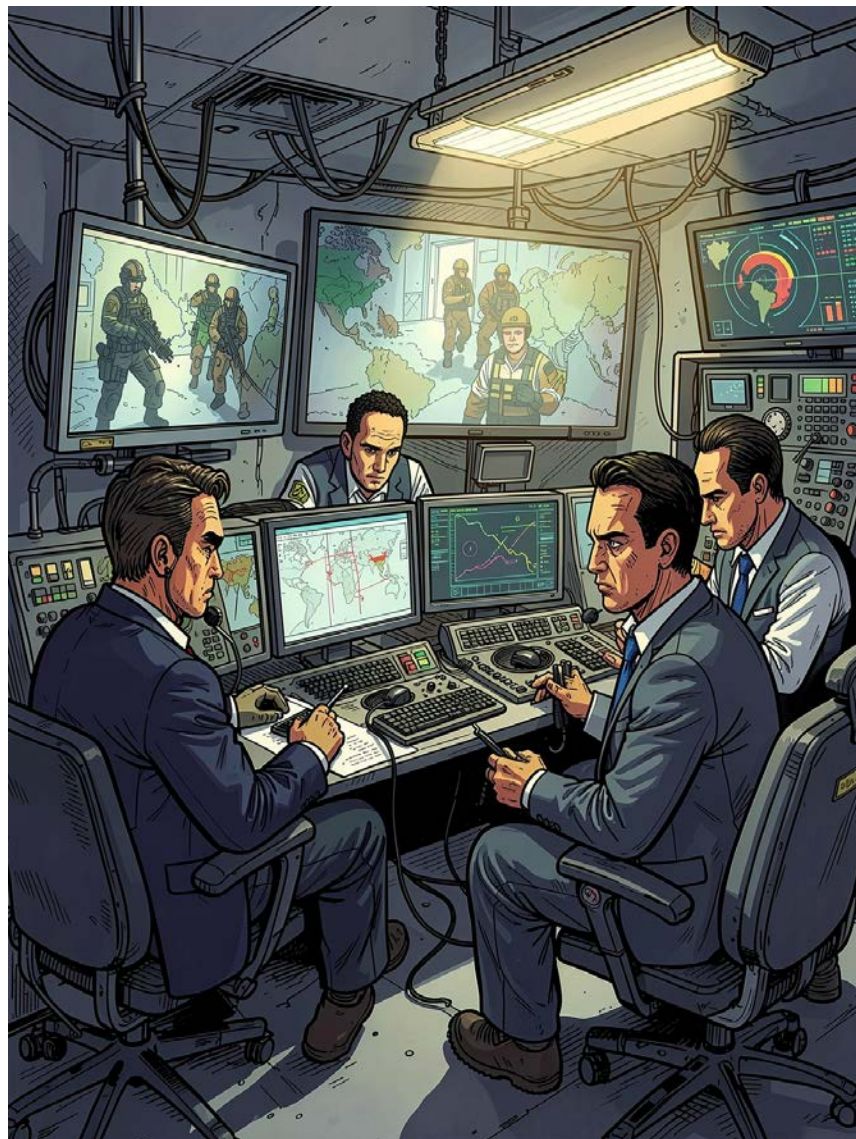
Pianificare la missione con tempi «giusti» mai tirati, mai eccessivi
senza tempi morti – calcolando gli imprevisti, calcolando i tempi di rientro

COPERTURA ASSICURATIVA

La copertura assicurativa del lavoratore all'estero deve coprire Tutte le spese eventuali di tipo medico sanitario, di soccorso, trasferimento interno ed esfiltrazione, contraendo correttamente la polizza rispetto a tutte le destinazioni possibili ed alla tipologia di attività svolta, oltre che ad ogni situazione di rischio inerente alla normale permanenza



<https://www.controlrisks.com/>



Crisis Management: la differenza si vede quando qualcosa va storto

Avere un piano di crisis management attivo non è pessimismo organizzativo — è maturità gestionale. Le aziende più resilienti si distinguono proprio nella capacità di risposta.

Tracking in tempo reale

Monitoraggio continuo della posizione e dello stato dei lavoratori in aree critiche

Piani di emergenza

Procedure documentate per ogni scenario: medico, criminale, geopolitico o naturale

Catena di contatti

Referenti attivi 24/7, coordinamento con autorità locali e strutture di supporto internazionale

Rimpatrio e continuità

Procedure di evacuazione, rimpatrio assistito e gestione della continuità operativa post-evento