



&gt; 12 gennaio 2026 alle ore 0:00

*La valutazione del rischio per chi parte è ormai parte integrante dei compiti dell'azienda*

# Viaggi d'affari, si ampliano le tutele legali per i lavoratori

## *Standard internazionali per il Travel Risk Management*

Pagine a cura

DI **ANTONIO RANALLI**

**N**egli ultimi anni il viaggio d'affari ha assunto una dimensione giuridica sempre più rilevante. La crescente complessità degli scenari geopolitici, sanitari e sociali, unita all'intensificarsi della mobilità internazionale, impone alle aziende una riflessione profonda sui propri obblighi di tutela nei confronti dei dipendenti in trasferta. Il concetto di "duty of care" non rappresenta più soltanto un principio etico o organizzativo, ma si configura come un vero e proprio presidio di responsabilità legale per i datori di lavoro e per il management aziendale. In questo contesto, il "Travel Risk Management" emerge come uno strumento imprescindibile di prevenzione e compliance, capace di integrare valutazioni di rischio, misure sanitarie, protocolli di sicurezza e sistemi di monitoraggio continuo del viaggiatore. Il quadro normativo, in costante evoluzione, rafforza l'esigenza di adottare modelli strutturati e documentabili: dalla norma internazionale ISO 31030:2021 alle recenti linee guida della Società Italiana di Medicina del Lavoro, che ridefiniscono criteri e responsabilità nella tutela dei lavoratori inviati

all'estero.

È in questa prospettiva che si inserisce ad esempio la nuova partnership strategica tra CTI – Cisalpina Tours International e Ambimed, gruppo specializzato in servizi di Travel risk management. Una collaborazione che risponde non solo a esigenze operative, ma anche a una crescente domanda di sicurezza giuridica da parte delle imprese, chiamate a dimostrare un approccio proattivo e consapevole nella gestione dei rischi legati alle trasferte di lavoro, in Italia e all'estero. Per **Loretta Bartolucci**, commercial director di **CTI – Cisalpina Tours International** «in contesti sempre più complessi, essere preparati significa agire prima, durante e dopo il viaggio, garantendo business continuity, rispetto del duty of care e una tutela concreta delle persone, vero asset strategico di ogni organizzazione».

Per **Alessandro Perone**, general manager di **Ambimed**, è necessario «elevare gli standard del Travel risk management attraverso un approccio proattivo e preventivo. Proteggere i dipendenti in trasferta significa non solo adempiere a un dovere morale e legale, ma rafforzare la resilienza, la continuità operati-



&gt; 12 gennaio 2026 alle ore 0:00

va e la reputazione delle imprese, trasformando il rischio in preparazione e consapevolezza». Abbiamo analizzato, con l'aiuto di alcuni studi legali, i principali profili di rischio legale connessi ai viaggi di affari, le responsabilità del datore di lavoro e il valore strategico della compliance come strumento di tutela dell'organizzazione, dei suoi vertici e, soprattutto, delle persone che ne costituiscono il capitale umano.

Il viaggio d'affari rappresenta oggi una componente essenziale di molti ruoli aziendali. Secondo il 7° *Global Business Travel Survey 2025*, il 90% dei CEO e manager potrebbe rifiutare una trasferta se percepisce un rischio elevato, spesso perché molti lavoratori non dispongono di un piano di sicurezza o non sanno chi contattare in caso di emergenza all'estero. «In questo scenario il concetto di "duty of care" diventa cruciale: i datori di lavoro hanno l'obbligo di tutelare la salute e la sicurezza dei dipendenti anche durante le trasferte internazionali. Di derivazione anglosassone, il duty of care si fonda su norme nazionali (art. 2087 c.c.; dlgs. 81/2008; dlgs. 151/2015, art. 18; dlgs. 231/2001), direttive Ue e convenzioni internazionali, e riguarda anche consulenti, liberi professionisti e tecnici inviati all'estero», spiega **Gigliola Pirotta**, associate partner di **Bernoni Grant Thornton**. «La mancanza di un Testo Unico specifico richiede che il datore di lavoro conosca le normative locali e informi adeguatamente i lavoratori anche sui rischi legati al tempo libero all'este-

ro. Per trasferte in paesi extra-UE non convenzionati, il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) deve includere rischi specifici e misure preventive, compresa la sorveglianza sanitaria, secondo le linee guida della Società Italiana di Medicina del Lavoro. Un approccio strutturato di Travel Risk Management (TRM) consente di gestire i rischi prima, durante e dopo le missioni, includendo valutazione del rischio paese, formazione preventiva, verifica dello stato di salute, predisposizione di piani di evacuazione e monitoraggio digitale continuo. Il trend più recente in Italia evidenzia l'adozione della ISO 31030:2021, standard internazionale di riferimento. Grandi aziende come Fincantieri, ELT Group, Gruppo Chiesi e Snam hanno già implementato questo approccio. Fondamentale è il ruolo dell'intelligenza artificiale, che consente di proteggere i lavoratori e garantire la continuità operativa anche in situazioni di crisi, grazie a analisi predittiva dei rischi, monitoraggio in tempo reale e comunicazioni rapide, riducendo così il rischio di «colpa di organizzazione» secondo il dlgs. 231/2001».

Spetta ai datori di lavoro l'obbligo di assicurare la protezione e la sicurezza del proprio personale, indipendentemente dal luogo in cui i dipendenti svolgono le proprie mansioni. «La gestione di una forza lavoro distribuita su scala globale comporta, in particolare, l'esposizione a rischi che possono riguardare aspetti logistici, condizioni climatiche avverse, agenti biologici potenzialmente dan-



&gt; 12 gennaio 2026 alle ore 0:00

nosi, nonché minacce di natura politica o derivanti da conflitti armati», spiega **Emanuele Licciardi**, partner di **Morri Rossetti & Franzosi**, «In questo contesto, il processo di travel risk management implica una valutazione preventiva e approfondita dei rischi presenti nei diversi Stati in cui vengono inviati i lavoratori, l'implementazione di strategie di prevenzione e di apposite procedure di intervento in caso di emergenza, la definizione precisa dei ruoli delle figure coinvolte nel processo e l'erogazione di una formazione adeguata e mirata al personale. Al riguardo, lo standard ISO 31030:2021, dedicato al Travel Risk Management (TRM), e il Documento di Orientamento SIML 2025 costituiscono i principali strumenti per definire le linee guida per la gestione dei rischi correlati alla mobilità internazionale. Peraltro, si tratta di fonti che possono essere utilizzate come parametro anche dai giudici chiamati a valutare la correttezza delle misure adottate dal datore di lavoro e, pertanto, non possono essere trascurate dal datore di lavoro al momento della redazione della propria TRM policy. All'interno di questo sistema, il medico competente riveste una funzione chiave nell'attuazione delle linee guida, poiché è chiamato a garantire che le misure adottate siano effettivamente efficaci nella protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori impegnati in attività internazionali».

Il cosiddetto duty of care, di-

sciplinato dall'art. 2087 c.c., rappresenta l'obbligo del datore di lavoro di adottare tutte le misure necessarie per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei dipendenti. «Tale obbligo sussiste anche quando il dipendente è inviato all'estero», dice **Andrea La Mattina**, of counsel e membro del Focus team Shipping, transport & logistics di **BonelliErede**. «In questo contesto, nel 2021 è stato sviluppato a livello internazionale lo standard ISO 31030 "Travel Risk Management, Guidance for Organizations", che raccoglie una serie di raccomandazioni. Tra queste: l'adozione e l'implementazione di una policy aziendale che consenta di assumere decisioni consapevoli in relazione ai diversi contesti operativi e l'individuazione di figure responsabili della gestione dei rischi (cd. travel security manager) incaricate della valutazione del rischio connesso al Paese di destinazione. Più di recente, nel 2024, la Società italiana di medicina del lavoro (SIML) ha emanato il «Documento di orientamento professionale per il medico competente: aspetti pratico-gestionali del lavoratore all'estero», una Linea Guida di grande rilievo per la standardizzazione e l'adeguamento dei principi di valutazione del rischio di viaggio, che definisce il cosiddetto "Rischio sanitario paese", relativamente al quale i datori di lavoro (e, segnatamente, il *travel security manager*) hanno un ob-



&gt; 12 gennaio 2026 alle ore 0:00

bligio di valutazione preventiva, monitoraggio e adeguata informativa ai lavoratori. Come confermato anche dalla recente giurisprudenza in materia, l'adozione di una adeguata policy aziendale e il continuo presidio del Rischio sanitario paese consentono al datore di lavoro sia di prevenire criticità e infortuni, sia – nel caso in cui un infortunio si verificasse – di dimostrare l'assolvimento del proprio *duty of care*. In quest'ultimo senso, la tutela del lavoratore non è soltanto un obbligo giuridico, ma anche un investimento strategico per l'impresa. Garantire sicurezza, salute e benessere ai dipendenti significa rafforzare la fiducia interna, migliorare la reputazione aziendale e ridurre potenziali costi derivanti da incidenti o criticità. In un contesto globale caratterizzato da instabilità politica, rischi sanitari e complessità logistiche, l'adozione di efficaci strumenti di gestione di tali situazioni rappresenta quindi non solo una misura di «conformità alla legge», ma un vero e proprio strumento di competitività e sostenibilità per le imprese».

Nel contesto del diritto del lavoro italiano, dunque, il tema del danno da viaggio nelle trasferte aziendali si colloca, per ora, in una vera e propria zona grigia. «Mentre si tratta di una problematica sempre più frequente nella pratica, questa non trova, allo stato attuale, una disciplina

espressa e autonoma», dice **Federico Strada**, partner (Employment) di **DLA Piper**. «Il dlgs. 81/2008, pur essendo il perno della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, non reca disposizioni specifiche per le trasferte, limitandosi a imporre al datore di lavoro l'obbligo di valutare «tutti i rischi» (e dunque anche quelli delle trasferte). Ne deriva che l'ordinamento non fornisce risposte specifiche ma richiede la massima diligenza del datore di lavoro nella valutazione del rischio da viaggio. In tale cornice, almeno in prima battuta, assume particolare rilievo la nozione di «occasione di lavoro» elaborata dapprima dal T.U. n. 1124/1965 e poi dalla giurisprudenza. Secondo tale impostazione, la prevenzione del danno non deve essere legata al luogo o all'orario di lavoro in senso stretto, ma deve tenere conto dell'occasione di lavoro, con questo quindi intendendo anche, nel tema che ci occupa, il viaggio o le trasferte del lavoratore. Peraltro, la trasferta non va intesa quale semplice parentesi rispetto all'attività ordinaria, ma ne costituisce una naturale estensione funzionale: il viaggio, il pernottamento, gli spostamenti intermedi e le attività strumentali diventano parte integrante della prestazione. A colmare questo vuoto intervengono altre



&gt; 12 gennaio 2026 alle ore 0:00

fonti, segnatamente le linee guida settoriali e gli standard internazionali: la ISO 31030 Travel Risk Management e le indicazioni della Società Italiana di Medicina del Lavoro. Tali strumenti delineano un modello strutturato di gestione del rischio di viaggio: analisi preventiva del rischio Paese, pianificazione degli spostamenti, tutela sanitaria, formazione e assistenza prima, durante e dopo la trasferta. Pur essendo norme di applicazione volontaria, gli standard ISO possono operare su un duplice piano: da un lato come parametro di riferimento per individuare comportamenti diligenti del datore di lavoro; dall'altro come strumento di attuazione concreta dell'art. 2087 c.c., che impone l'adozione di tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità psicofisica del lavoratore. Alla luce di quanto sopra, le aziende sono chiamate a rafforzare il proprio approccio alla gestione delle trasferte attraverso un processo strutturato di travel risk management, fondato su una valutazione preventiva e approfondita dei rischi dei Paesi di destinazione, sull'adozione di misure di prevenzione e di procedure di intervento in caso di emergenza, nonché su una chiara definizione dei ruoli organizzativi coinvolti. Infine, la tutela del lavoratore in viaggio coinvolge anche l'ambito formazione, chiamata a rendere consapevole il personale dei rischi connessi alla mobilità e a garantire una protezione effettiva della persona in un contesto lavorativo sempre più dinamico e transnazionale».

«Il Travel Risk Management in Italia è in ancora in fase di sviluppo: nonostante la pubblicazione delle linee guida della Società italiana di medicina del lavoro (SIML), che hanno recepito la norma ISO 31030:2021, gran parte delle imprese italiane non ha ancora fatto proprie le indicazioni ivi contenute», dice **Gaspere Roma**, partner di **De Berti Jacchia**: «questo in quanto il contesto economico italiano è caratterizzato, per la maggior parte, da pmi, le quali, «spaventate» dagli oneri derivanti dalla formalizzazione di strutturate procedure, hanno implementato, solo in parte, dei sistemi per la tutela della salute e sicurezza dei dipendenti durante i viaggi internazionali. Attualmente, i riferimenti normativi principali sono gli artt. 15 (misure generali di tutela), 17 (obblighi del datore di lavoro non delegabili, da cui si evince che anche la valutazione del rischio da trasferta internazionale, non può essere delegato dal datore di lavoro) e 28 (oggetto della valutazione dei rischi) del dlgs. 81/2008, nonché le linee guida SIML e l'interpello n. 11/2016 del ministero del lavoro. Da tali fonti, si evince che le imprese devono porre particolare attenzione sui seguenti aspetti: valutazione dei c.d. rischi security (quali, guerre civili, vandalismo, etc.) presenti in ciascun Paese meta dei viaggi di lavoro dei dipendenti e inserimento della stessa all'interno del DVR; predisposizione di una policy che individui il livello di rischio accettabile per ciascun Paese e le misure per mitigare i rischi di viaggio individuati, fornendone



&gt; 12 gennaio 2026 alle ore 0:00

adeguata formazione e informazione al lavoratore interessato; monitoraggio e supporto del dipendente durante il viaggio, mediante strumenti che – nel rispetto di quanto stabilito all'art. 4 della legge n. 300/1970 – siano in grado di verificare costantemente lo stato di salute e sicurezza del lavoratore durante la trasferta, quali, dotazione di un telefono satellitare, indicazione di un riferimento telefonico attivo h24, etc. Tuttavia, per far sì che le misure anzidette vengano concretamente implementate dalle società italiane, è necessario che l'Italia si doti di normative cogenti che disciplinino specificamente il c.d. duty of care. Infatti, i dati mostrano una rilevante incidenza dei rischi sanitari, geopolitici e ambientali sulle trasferte internazionali: mere best practice potrebbero non essere più sufficienti ma si rende necessaria l'introduzione di una disciplina vincolante che obblighi anche le imprese più reticenti a adottare sistemi strutturati di Travel Risk Management».

Secondo **Luciano Racchi**, partner dello studio **Ughi e Nunziante** «il nostro sistema di norme in tema di tutela della salute dei lavoratori e di sicurezza sul lavoro, è già tale da fornire a mio avviso un sufficiente presidio in ogni circostanza e condizione, non escluse quindi quelle afferenti ai viaggi e alle trasferte all'estero, e alla stessa permanenza operativa del personale italiano in unità produttive estere del datore di lavoro. Il presidio normativo in discorso trova fondamento precettivo di carattere

generale, prima ancora che nell'obbligo legale di preventiva analisi del rischio (fisico, chimico, biologico, ergonomico, da stress, ecc.), del correlato obbligo di formazione dei lavoratori e di porre in essere misure oggettivamente atte ad evitarne il concreto verificarsi (e quando ciò fosse oggettivamente impossibile, limitarne gli effetti) di cui al dlgs n. 81/2008, nella disposizione di cui all'art. 2087 cod. civ. che in materia pone a carico del datore di lavoro un generale ed «incondizionato» obbligo (il cui inadempimento genera una responsabilità per danno contrattuale): «L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa 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». Il riferimento all'«esperienza» e alla «tecnica», di per sé mutabili nel divenire del tempo è unanimemente letta dagli interpreti come riferimento a qualunque norma tecnica regolamentare e di buona prassi che succeda nel tempo, comunque posta – non necessariamente, quindi, con forza di legge – sempre che sia come tale universalmente riconosciuta valida, e che il datore di lavoro è, dunque, tenuto a conoscere e ad applicare. Non vi è quindi dubbio, a mio avviso, che in forza dell'art. 2087 cod. civ. siano immediatamente precettive – e in forza del dlgs. n.81/2008 le relative fattispecie debbano formare oggetto di valutazione del rischio, quindi di correlate misure di prevenzione e protezione, e di specifica formazione del personale interessato -



&gt; 12 gennaio 2026 alle ore 0:00

le norme ISO 31030 – 2021 in tema di Travel Risk Management, così come integrate per quanto di ragione dalle recenti Linee guida della Società italiana di medicina del lavoro che debbono considerarsi misure di “esperienza e tecnica” oggi necessarie alla tutela della salute dei lavoratori nelle situazioni ivi considerate. Va da sé che l’obbligo datoriale di darvi concreta applicazione vige in qualunque occasione di lavoro, anche all’estero, e, per quanto vi inerisce, nelle situazioni di viaggio connesse alla prestazione lavorativa all’estero».

«Oramai molte aziende, per lo più di grandi dimensioni, stanno implementando strumenti e policy per soddisfare il c.d. duty of care, specialmente in occasione di viaggi o trasferte di lavoro», dice **Claudio Chiarella**, senior associate del team Employment & Data Protection di **A&O Shearman**. «Queste iniziative possono essere ricondotte nell’ambito della più generale responsabilità dei datori di lavoro di assicurare condizioni di lavoro sicure sia dal punto di vista fisico, che psicologico, nei confronti del proprio personale previsto dalla normativa generale, principalmente disciplinati dal dlgs. 81/2008 in materia di sicurezza sul lavoro. Tutto ciò va ad intersecarsi con una serie di altre previsioni nelle materie più disparate, che devono dunque essere prese in considerazione. Ad esempio, è di fondamentale importanza considerare gli aspetti di compliance normativa e contrattuale in caso di trasferte, sia in Italia che all’estero, così come in materia di distac-

chi sia intra che extra. Sotto il profilo amministrativo, immigration (ad es. in caso sia necessario un visto nel paese di destinazione) ed assicurativo. Anche la compliance privacy deve essere seriamente presa in considerazione. Le nuove tecnologie possono infatti certamente aiutare i datori a fornire assistenza al personale in viaggio, ad esempio attraverso strumenti che consentono di studiare cultura del lavoro, lingua ed usanze del paese di destinazione, tool che segnalano in tempo reale l’esistenza di pericoli o eventi rischiosi nell’area in cui questi si trovano, consigliando allo stesso tempo percorsi od opzioni alternative con l’ausilio della geolocalizzazione, ovvero consentono di avere a stretto giro supporto legale in loco o un piano di rientro sicuro e veloce nello stato di origine in caso di estrema necessità. Fondamentale è, in ogni caso, una stretta collaborazione tra personale e datore di lavoro ed una regolamentazione chiara ed esaustiva prevista dalle c.d. travel policy».

© Riproduzione riservata

**Supplemento a cura  
di Roberto Miliacca  
rmiliacca@italiaoggi.it  
e Gianni Macheda  
gmacheda@italiaoggi.it**



> 12 gennaio 2026 alle ore 0:00



**Loretta Bartolucci**



**Alessandro Perone**



**Gigliola Pirota**



**Emanuele Licciardi**



**Andrea La Mattina**



**Federico Strada**



> 12 gennaio 2026 alle ore 0:00



**Gaspare Roma**



**Luciano Racchi**



**Claudio Chiarella**