



Gestione del personale all'estero Duty of Care per la mobilità globale

How the world works better
www.crownworldmobility.com



Gestione della sicurezza e dei rischi in un periodo di incertezza

Il Duty of Care (il dovere del datore di lavoro di prendersi cura del proprio personale) per gli assegnatari internazionali non è una novità. Tradizionalmente ci si è focalizzati sull'assistenza medica internazionale nei casi di emergenza e sull'applicazione di misure di sicurezza nelle località avverse e ad alto rischio.

Di recente però ci sono stati due cambiamenti sostanziali: l'incerta stabilità futura nelle località meno remote e ad alto rischio nonché il crescente uso della modalità fai-da-te (FDT) fra i dipendenti di molte aziende.

I professionisti esperti di mobilità possono citare facilmente degli accadimenti mondiali che hanno aiutato le aziende ad acquisire una maggiore consapevolezza sull'importanza del Duty of Care per gli espatriati e per chi viaggia per lavoro, come ad esempio il disastroso tsunami in Giappone nel 2011 o i recenti attacchi terroristici in Europa. Queste esperienze, combinate alla popolarità delle opzioni FDT (specie nella pianificazione dei viaggi) e al miglioramento delle tecnologie (conoscere la posizione dei dipendenti in qualsiasi momento), rendono sempre più forte il bisogno del Duty of Care.

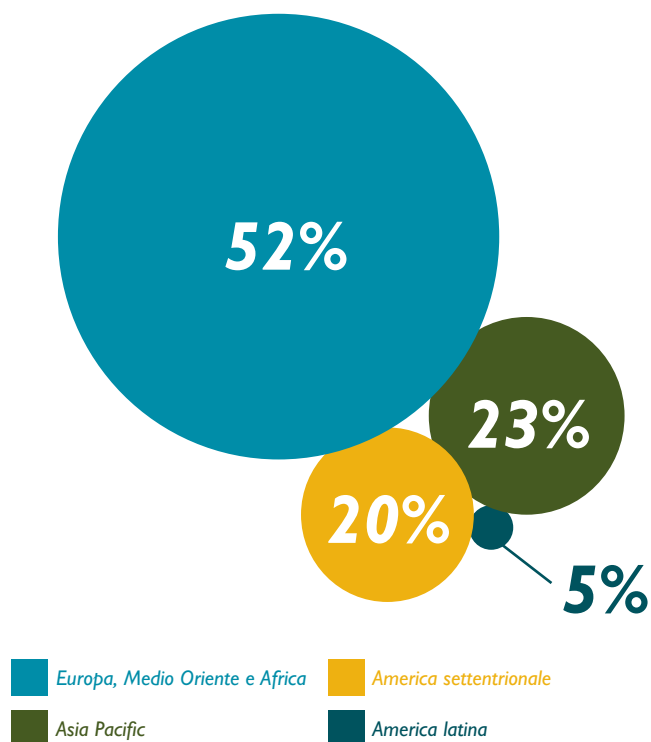
Quale impatto hanno questi fattori sul Duty of Care per gli assegnatari? Quali nuove questioni dovranno affrontare i team di mobilità globale e le loro organizzazioni?

Abbiamo analizzato oltre 60 aziende di settori e località diversi per scoprire se e in quale misura questi fattori hanno innescato nuove strategie e atteggiamenti in merito al Duty of Care per gli incarichi internazionali. In questa edizione di Gestione del personale all'estero presentiamo i risultati di questa ricerca e la nostra analisi degli argomenti più critici e in continua evoluzione.

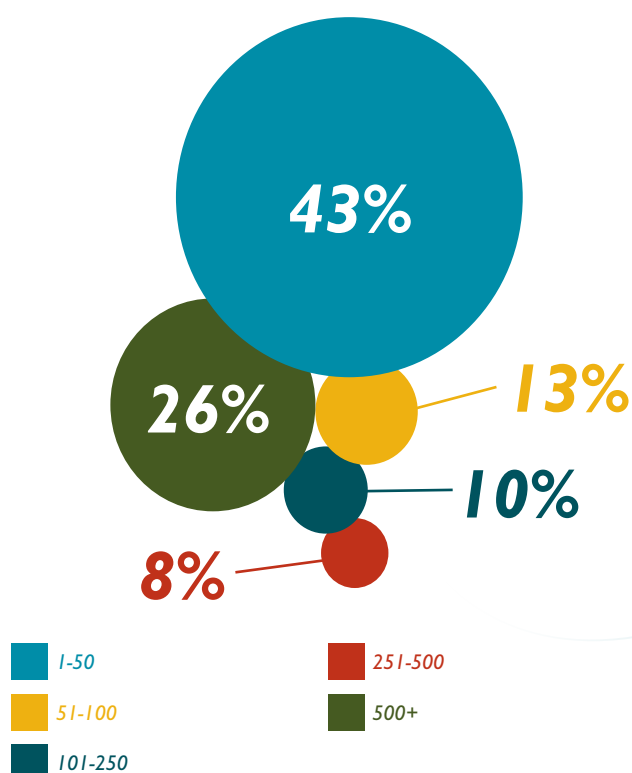


Sulla ricerca

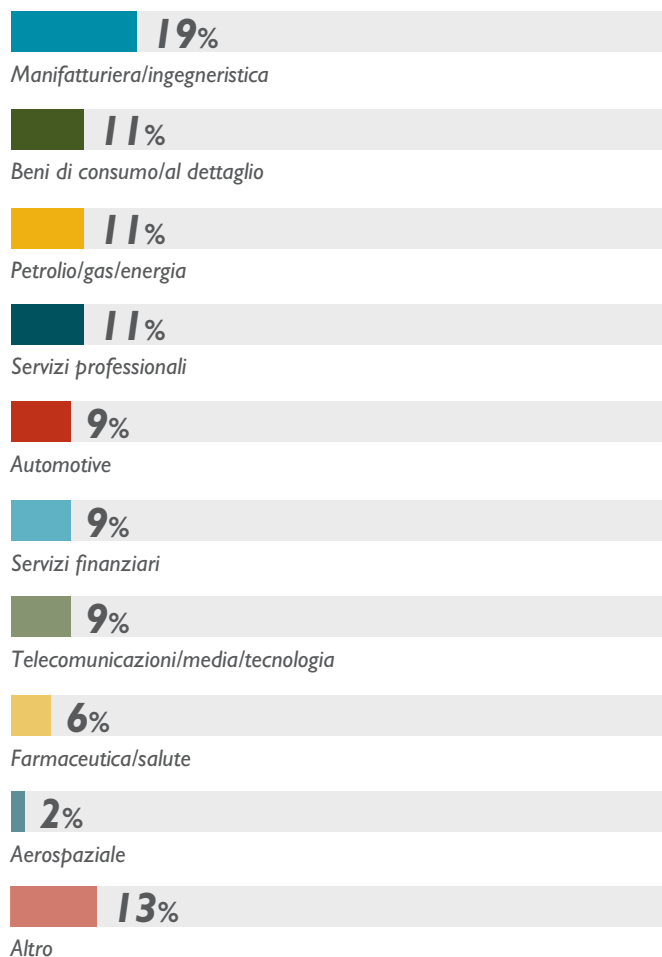
Dove hanno sede gli intervistati?



Dimensione del programma di mobilità



Industria



Chi è responsabile per il Duty of Care degli assegnatari?



Abbiamo chiesto agli intervistati chi è responsabile per le strategie di Duty of Care all'interno delle loro organizzazioni

I risultati:

*Il team internazionale per la
sicurezza aziendale*

51%

Mobilità globale

23%

Altro

21%

Le strategie "Altro" comprendono:

- Dividere la responsabilità fra il team internazionale per la sicurezza aziendale e la mobilità globale
- Assegnare la responsabilità alle RU
- Utilizzare un fornitore di servizi esterno come International SOS (ISOS)

Programmi di Duty of Care per assegnatari

Strategie

Per molti intervistati, le strategie primarie per il Duty of Care verso gli assegnatari si concentrano su:

- Assistenza medica in caso di emergenza e di evacuazione
- Strategie di sicurezza, inclusi incontri su questo tema per gli impiegati destinati a località tradizionalmente ad alto rischio

28% non ha un programma di Duty of Care

6 aziende non sanno che programmi sono in atto



“Non abbiamo un programma. Verifichiamo solo di essere in regola con la legge, i visti, le tasse, ecc. Non abbiamo sedi in paesi ad alto rischio.”

Partecipante all'inchiesta

Fornitori esterni

Le aziende con dei programmi in atto hanno descritto una vasta gamma di strategie. La risposta più frequente (25%) è stata l'uso di fornitori esterni, dove ISOS è stato nominato più volte.

I fornitori esterni comprendono:

- ISOS – programmi di evacuazione ISOS, ISOS Travel Tracker e app mobile ISOS
- Red24
- Servizi Everbridge e app mobile Everbridge
- App mobile di allarme di sicurezza
- OMSA (assistenza medica e di sicurezza all'estero)
- Smart Traveler e suoi equivalenti nel mondo
- Un partner per i servizi di sicurezza
- GlobeSmart
- CBTS

Un'azienda ha affermato che il suo fornitore per i trasferimenti esteri gestisce per lei il programma di sicurezza per la mobilità globale.

Programmi interni

Alcuni partecipanti hanno in atto programmi interni per monitorare le località di trasferimento e forniscono protocolli per la salute e la sicurezza o piani di azione. In alcuni casi questi protocolli sono forniti per tutte le destinazioni in cui le aziende hanno dei dipendenti, mentre in altri solo per quelle ad alto rischio.

Come parte della loro strategia di Duty of Care per gli assegnatari, almeno sei organizzazioni usano tecnologie di travel tracking, incluso il requisito che i dipendenti usino i loro gruppi di viaggio aziendali quando fanno i programmi.

Altre strategie citate come parte del programma di Duty of Care per gli assegnatari:

- Linee guida per il viaggio
- Team interno per la sicurezza globale e siti di viaggi
- Intranet con un programma “tutto quello che dovete sapere prima di partire”
- Manager della salute e della sicurezza in ciascun paese, che rilevano la posizione di assegnatari e viaggiatori, forniscono informazioni sulla sicurezza e piani di azione in caso di emergenza
- Linee guida sull'assicurazione
- Codice di condotta globale e corsi sulla compliance
- Controlli medici: prima della partenza e annuali
- Supporto per l'immigrazione
- Assistenza sanitaria
- Evacuazioni di emergenza
- Eccezioni alle politiche di incarico
- Incontri interculturali e sulla sicurezza
- Mezzi blindati
- Alloggi con sicurezza 24 ore su 24
- Valutazioni del vicinato
- Responsabilità assunta dal team di mobilità globale
- Programma di gestione dei rischi di viaggio
- Corsi online obbligatori
- Corsi sulla sicurezza opzionali od obbligatori per le località ad alto rischio
- Assicurazione di viaggio aziendale

Alle aziende che organizzano incontri sulla sicurezza è stato chiesto se i dipendenti ricevono istruzioni specifiche sul trasferimento oppure nozioni di carattere generale. La netta maggioranza (68%) ha risposto che gli incontri sono specifici per il trasferimento. Ciò significa comunque che un quarto delle aziende offre agli assegnatari incontri sulla sicurezza ideati per la popolazione generale e non specifici per la destinazione del trasferimento.

Incontri forniti

68%

Specifici per il trasferimento

23%

Incontri/corsi sulla sicurezza forniti a tutti i dipendenti, non solo agli espatriati

9%

Altro

Supporto alternativo offerto

Gli intervistati condividono alcune strategie supplementari attuate dalle proprie aziende per garantire la sicurezza degli assegnatari. Analogamente alle strategie di Duty of Care indicate in precedenza, molte sono limitate alle località tradizionalmente identificate come ad alto rischio.

“La sicurezza è basilare nella nostra concezione aziendale. Per questo la sicurezza è menzionata in tutte le nostre comunicazioni, dai documenti, alle sessioni di addestramento fino agli incontri periodici.”

Partecipante all'inchiesta

Le tre strategie principali



Solitamente ci si focalizza su supporti come auto con autista, guardie di sicurezza e alloggi ad elevata sicurezza. Alcune aziende forniscono misure di sicurezza destinate agli assegnatari locali in qualsiasi destinazione e non le limitano ai presupposti tradizionali.

Le risposte sono state ampie e si raggruppano in tre categorie:

1. Supporto fornito nelle destinazioni ad alto rischio
2. Incontri generici e risorse di comunicazione fornite agli assegnatari internazionali (disponibili anche per alcuni viaggiatori commerciali)
3. Risorse di travel tracking

Supporto nelle destinazioni ad alto rischio

- Auto e autisti, ove necessario
- Lezioni di guida; corso di guida avanzato anti-sequestro per alcune destinazioni
- Guardie del corpo
- Alloggi sicuri, comunità chiuse e telecamere di sicurezza
- Il team interno per la sicurezza fornisce informazioni sugli alloggi e le auto nelle destinazioni ad alto rischio
- Le case devono rispettare gli standard di sicurezza (es. telecamere a circuito chiuso, ecc.)
- Valutazione della sicurezza degli alloggi
- Indennità per l'auto (ma senza conducente)
- Misure di sicurezza personalizzate (per paese)
- I team di protezione degli assegnatari rimangono in contatto con gli espatriati in zone ad alto rischio

Incontri generali e strategie comunicative per gli assegnatari internazionali

- Incontri sulle coperture assicurative
- Assicurazione medica internazionale
- Avvisi di viaggio per i dipendenti
- Informazioni di contatto per i fornitori di servizi di sicurezza esterni
- Educazione interna sulla sicurezza sul lavoro nelle località di destinazione
- Incontri pre-trasferimento
- Incontri sulla sicurezza sul luogo di trasferimento
- Informazioni sulla sicurezza (online e di persona)
- Addestramento nel paese ospitante per tutti gli assegnatari e nelle località ad alto rischio (il supporto include un incontro sulla sicurezza)
- Il team di mobilità globale organizza incontri per gli assegnatari con protocolli di contatto in caso di emergenza; per le località ad alto rischio il team per la sicurezza organizza anche un incontro sulla sicurezza
- La mobilità globale offre consulenze individuali sulla sicurezza
- Visite agli ospedali e alle cliniche durante la pre-visita
- App e sito aziendali che collegano i dipendenti con il team interno per la sicurezza
- Numero verde di assistenza in caso di emergenza
- Numero verde per situazioni di crisi
- Intensa comunicazione: indirizzano gli assegnatari verso le risorse predisposte dall'azienda per incentivare la familiarità e l'utilizzo (es. app mobile e numeri di telefono internazionali per l'assistenza)
- Numero verde in caso di emergenza
- Linea telefonica speciale con il dipartimento aziendale per la sicurezza
- Aggiornamenti regolari via e-mail a tutti i dipendenti
- Chiamate, e-mail, testi e allarmi personalizzati durante gli incidenti
- App che include un pulsante di crisi o emergenza
- Piani di evacuazione e di emergenza
- Le RU forniscono agli espatriati le direttive
- Coinvolgimento dei migliori fornitori di servizi per fare in modo che i dipendenti si sentano assistiti
- Allarmi e check-in
- Sicurezza garantita per le evacuazioni di emergenza
- Incontri dettagliati, misure di sicurezza nazionali e linee guida locali definire con i team di leadership nazionali
- I dipendenti ricevono un addestramento sul posto con un rappresentante locale in merito ad alloggi, scuole, guida, ecc.
- Dettagli di contatto di tutto lo staff dirigenziale
- Assicurare a tutti gli espatriati le vaccinazioni necessarie
- App di assistenza mobile e avvisi in tempo reale
- Sicurezza globale e accesso al supporto medico telefonico
- Le RU realizzano guide informative locali con medici, dentisti, informazioni politiche e sull'ambasciata
- Aggiornamenti via internet sulle destinazioni di trasferimento

Risorse di travel tracking

- Relazione sui voli prenotati attraverso il fornitore di servizi di viaggio aziendale per comunicare all'azienda dove si trovano i dipendenti in un determinato momento.
- Il fornitore di servizi di viaggio segnala al team di mobilità globale se avviene un incidente in un paese in cui si trovano espatriati o persone in viaggio per lavoro
- Guide di viaggio sui diversi paesi
- Tracking centralizzato della posizione degli assegnatari
- Lista aggiornata delle località degli assegnatari e persone in viaggio per lavoro per garantire che siano contattabili in caso di crisi
- Tutti gli espatriati all'estero devono registrare un profilo internazionale dove vengono aggiunti i loro piani di viaggio
- Aumento delle restrizioni di viaggio per determinate località
- Portale di viaggio interno
- Gestione delle destinazioni dello staff e gestione dei viaggi (ISOS Travel Tracker)
- Restrizioni di viaggio: "Non mandiamo espatriati in località pericolose"
- Sito web interno sulla sicurezza del viaggio preparato dal team della sicurezza globale
- L'organizzazione di tutti i viaggi viene fatta con una singola agenzia di viaggi a livello globale, in grado di rintracciare i dipendenti (viaggi d'affari e trasferimento per espatrio)
- Revisione in corso della tecnologia per rintracciare i dipendenti (leave)
- Currently reviewing technology to track employees

Le situazioni di emergenza, come disastri geopolitici o calamità naturali, emergenze familiari o episodi di violenza locali, possono presentarsi in qualunque momento. Ad ogni modo, l'attuale situazione di incertezza causata in primo luogo dalla minaccia del terrorismo, aumenta l'interesse sul fatto che le aziende abbiano in atto un protocollo per comunicare con gli espatriati durante una crisi su larga scala. La maggior parte delle aziende (66%) afferma di avere in essere un protocollo, tuttavia il 34% al momento non ne ha uno.

La capacità di rintracciare gli assegnatari e i viaggiatori diventerà essenziale in questo ambito. Le procedure di tracking spaziano dalle aziende con soluzioni tecnologiche formali, all'uso dei più comuni metodi di comunicazione (testi ed e-mail) fino alle aziende registrate con soluzioni esterne di assistenza per il viaggio, come ISOS.

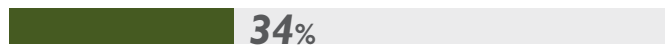
Come indicato in precedenza, il 26% delle aziende ha oltre 500 assegnatari internazionali. Delle restanti aziende che hanno partecipato a questa inchiesta, circa la metà (43%) ha 10 assegnatari o meno. Di conseguenza sono necessarie soluzioni orientate ai programmi anziché un approccio unitario e generico.

Abbiamo chiesto agli intervistati

Sono in atto dei protocolli per comunicare con gli assegnatari in caso di crisi su larga scala?



Sì



No

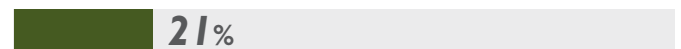
I protocolli sono diversi per gli assegnatari internazionali e i viaggiatori per lavoro?



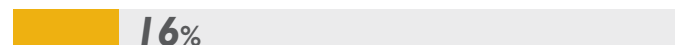
L'inchiesta ha valutato se eventi recenti hanno innescato o meno dei nuovi approcci verso il Duty of Care. La metà delle aziende (51%) non ha apportato alcuna modifica al proprio approccio. Un'azienda ha indicato di avere già un approccio scrupoloso e di non sentire quindi l'esigenza di effettuare ulteriori cambiamenti al momento.

Un esempio di una delle migliori strategie pratiche è quella di avere un gruppo di stakeholder, un team plurifunzionale che includa RU, mobilità globale, dirigenza aziendale e responsabili dei viaggi aziendali. Sarebbe realistico attuare un gruppo di stakeholder o una task-force in aziende di qualsiasi dimensione, anche nelle organizzazioni più piccole con meno infrastrutture. Un quarto dei partecipanti (21%) ha iniziato a usare questo approccio in seguito agli eventi recenti.

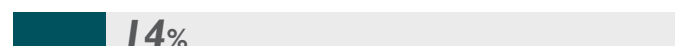
Cambiamenti fatti all'approccio al Duty of Care alla luce degli eventi recenti



Formato un gruppo di stakeholder (RU, sicurezza, dirigenti aziendali, viaggi aziendali, ecc.) per creare una task-force per il Duty of Care



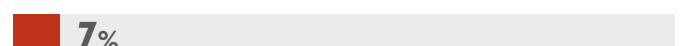
Attuate nuove procedure di sicurezza



Attuate tecnologie per rintracciare i dipendenti



Nessuno dei precedenti



Altro

L'impatto di un approccio FDT alla mobilità

Come parte di questa inchiesta abbiamo voluto identificare le politiche in atto per rispondere all'approccio DFT nonché registrare le preoccupazioni in merito al Duty of Care che i team di mobilità globale e le associazioni hanno nell'affrontare questi inevitabili cambiamenti.

Recentemente Phocuswright, un'azienda specializzata in ricerche di mercato sui viaggi, ha rilevato che il 31% dei viaggiatori che ha usato Airbnb negli ultimi due anni, lo ha fatto per affari. Crown World Mobility e il nostro settore stanno affrontando questo cambiamento verso la "mobilità Uber". La capacità di avere informazioni a portata di clic, usare soluzioni e strumenti online per visualizzare informazioni, identificare opzioni, organizzare spostamenti e fare selezioni e acquisti, continua a crescere. Nonostante ciò, alcune aziende non hanno ancora considerato queste opzioni nelle questioni legate alla mobilità oppure hanno appena iniziato a prendere in considerazione tali cambiamenti.

Le risposte hanno evidenziato gli approcci e le preoccupazioni in merito al crescente uso delle soluzioni FDT nella mobilità. Molti approcci politici descritti riguardano il tracking e il controllo, mentre numerose preoccupazioni espresse riflettono l'incertezza in merito all'approccio FDT nell'affrontare questioni legate alla sicurezza, alla qualità e al controllo che la maggior parte delle aziende richiedono. Noi di Crown World Mobility riteniamo che questo settore debba essere monitorato e crediamo che le tecnologie e le tendenze si stiano muovendo più velocemente rispetto alle linee guida e alle politiche in atto.

“È difficile mantenere la rintracciabilità delle persone. Nella nostra azienda abbiamo stabilito che i viaggi di lavoro debbano essere prenotati tramite il nostro fornitore aziendale di servizi di viaggio, altrimenti le spese di viaggio non vengono rimborsate. Questo è un buon metodo per assicurare che lo staff sia al sicuro e rintracciabile. ISOS ha un collegamento diretto con tutti i nostri viaggi d'affari prenotati in modo che possiamo sapere chi è dove e quando, in caso in emergenza.”

Partecipante all'inchiesta



Policy examples from respondents:

- “We don’t encourage a DIY approach. Mobility for the Company is always as per the Company’s guidelines to ensure safety requirements are met.”
- “We have not allowed for use of services like Airbnb. At this time we do not feel there is sufficient risk management available in the way these types of companies work.”
- “We ensure that any travel booked is through our firm’s travel agents – regardless of whether this is paid by the firm or by a cash travel allowance. Anything not booked through our travel agents will be escalated.”
- “Our travel policy will not reimburse costs for items not booked through our travel system since the plans will not be trackable.”
- “Despite the positive cost savings that DIY approaches might bring, we avoid them due to the possible risks.”
- “We have continued with the same approach and have not adapted any DIY solutions.”
- “As an organization we try to work with suppliers that we know and have agreements with to ensure high quality of service and to cover other items, such as cost/value.”

“Se un’azienda adotta un approccio FDT, come possono garantire che gli espatriati e le loro famiglie siano al sicuro e seguiti al meglio?”

Partecipante all'inchiesta

Dubbi sul FDT

“L’impegno principale è offrire flessibilità e adattabilità alle tendenze/preferenze, mantenendo un adeguato Duty of Care attraverso prenotazioni organizzate e/o pagate dall’azienda.”

“Il FDT non dà sufficiente supporto ai nostri dipendenti; le persone sono già di per sé riluttanti a viaggiare.”

“Avere la supervisione di dove sono i nostri espatriati in caso di emergenza.”

“Assolutamente nessun dubbio. I giovani assegnatari sono indipendenti per natura.”

“Il fai-da-te è positivo. La mia azienda sta passando a un approccio basato sulla cassa e sulla selezione da parte degli assegnatari internazionali dei propri fornitori, come alloggi B&B non regolati dalla nostra organizzazione.”

“Il risparmio di denaro è più importante della sicurezza.”

“Esso riduce il grado di controllo e la consapevolezza della sicurezza nella località di destinazione.”

“Non consideriamo questo genere di servizi a causa di dubbi su affidabilità, qualità e sicurezza.”

“Gli impiegati possono non avere familiarità con la località di destinazione. Possono fare scelte sbagliate e ciò rappresenta un rischio per la reputazione dell’azienda nonché per l’espatriato e la sua famiglia al seguito.”

“La responsabilità dei trasferimenti verrà ora “dirottata” ai dipendenti? Un supporto individuale fa sentire i dipendenti seguiti al meglio.”

“Spesso i dipendenti non prestano attenzione alle questioni legate alla sicurezza e adottano l’atteggiamento “non accadrà mai a me”. Quest’ultimo è la minaccia maggiore per la loro sicurezza e quella delle loro famiglie in località estere.”



Conclusioni



Tutte le aziende si preoccupano molto del benessere e della sicurezza dei propri dipendenti. Tradizionalmente il Duty of Care per gli assegnatari internazionali si è focalizzato su:

- Compliance durante l'immigrazione
- Assistenza sanitaria
- Evacuazioni di emergenza
- Fornire misure di sicurezza di livello elevato per i dipendenti in località ad alto rischio

Oggi la definizione di Duty of Care per i trasferimenti internazionali sta cambiando. Questa svolta è in parte dovuta al fatto che l'incertezza in merito alla sicurezza degli assegnatari e delle loro famiglie sta diventando la “nuova normalità” ovunque, non solo nelle destinazioni tradizionalmente considerate ad alto rischio. Un altro fattore scatenante è lo sviluppo tecnologico e una generale preferenza per gli approcci FDT, immediati e autonomi (sia nell'ambito della mobilità che non).

Ci auguriamo che questa inchiesta vi abbia fornito maggiori conoscenze in merito ai cambiamenti dei temi su cui si focalizza il Duty of Care per gli assegnatari internazionali, inclusa una panoramica sugli approcci che altre aziende stanno discutendo e sui dubbi che continuano ad avere. È il momento giusto per valutare le vostre strategie aziendali e i vostri approcci in merito al Duty of Care per la mobilità globale e stabilire quali miglioramenti si possono attuare.

Cinque consigli per gli esperti di mobilità globale



1. Valutate e aggiornate la definizione di Duty of Care per gli assegnatari internazionali della vostra organizzazione. Attualmente si focalizza su presupposti tradizionali come le emergenze sanitarie e la sicurezza nelle località ad alto rischio?
2. L'inchiesta illustra una vasta gamma di esempi di come numerose aziende stanno operando in merito al Duty of Care. Scegliete i tre che ritenete più fattibili per la vostra organizzazione e discuseteli con il vostro team, le RU e/o il vostro team aziendale per la sicurezza. Quale avrebbe l'impatto più positivo sul vostro programma?
3. Una strategia usata dal 51% delle aziende è un gruppo multifunzionale di stakeholder. Quanto strettamente il vostro team di mobilità globale comunica con quello della sicurezza aziendale in merito alla sicurezza degli assegnatari e delle famiglie? Organizzate un meeting fra gli stakeholder degli assegnatari per discutere questo articolo e l'attuale strategia di Duty of Care per la mobilità globale. Quali sono i punti di forza della vostra azienda e cosa si può migliorare?
4. Esistono delle risorse esterne che si sono specializzate nel garantire la sicurezza per i vostri dipendenti. Esse possono aiutarvi nel fornire informazioni in caso di crisi, nel rintracciare i dipendenti e offrire conoscenze ed esperienze sui programmi di mobilità globale di qualsiasi entità. Valutate i loro programmi per decidere se c'è un'opzione adatta per la vostra organizzazione.
5. In virtù della crescente richiesta di fornire maggiore flessibilità ai dipendenti, spesso utilizzando soluzioni FDT e opzioni di cassa per certe fasi del trasferimento, questo è il momento giusto per discutere queste tendenze e il livello di controllo necessario per raggiungere gli obiettivi di Duty of Care con la vostra organizzazione. La cultura aziendale, le caratteristiche demografiche dei dipendenti, l'entità dei programmi e le destinazioni di trasferimento sono alcune delle variabili che influenzano il livello di tolleranza del rischio delle aziende in merito agli approcci FDT. Vale la pena discutere la possibilità di avere una politica di mobilità globale che rifletta il modo in cui la vostra azienda intende gestire le proprie responsabilità di Duty of Care.

Questo articolo è stato scritto da Lisa Johnson del gruppo di consulenza di Crown World Mobility. Se avete delle domande su questo articolo o se desiderate saperne di più su altri servizi, siete pregati di contattare Lisa Johnson scrivendo a ljohnson@crownwm.com.

