

Tutte le interviste e gli articoli 2021 sulla figura professionale del **Travel Manager**



Mauro Zollet
Aptar



Roberta Billè
Novartis



Il chi è chi del travel management



L'evoluzione della figura del travel manager

www.missionline.it

ANNO XXII NUMERO 1 • FEB-MAR-APR 2021

MISSION

La rivista dei viaggi d'affari

Professione travel manager

I viaggi di Aptar

Destinazioni

Tel Aviv, fluida energia

MissionMICE

La Grande Bellezza diventa un hotel

Rischi di viaggio 2021

**Incognite
da dirigere**

I viaggi di Aptar

Travel manager mai più senza *analytics*: così Mauro Zollet vede il rilancio della professione che nello sfidante 2020 ha garantito la business continuity aziendale

di Andrea
Barbieri
Carones

Si può partire da Milano e ritagliarsi una nuova dimensione manageriale in Abruzzo? La risposta è sì. Soprattutto se si lavora in una realtà internazionale come Aptar, società sbarcata in Italia nei primi anni '80 e nata nell'Illinois appena dopo la Seconda Grande Guerra. Un'azienda attiva nei sistemi di erogazione per i mercati della profumeria, della cosmesi e per la cura della persona e della casa. Parliamo di micropompe nebulizzatrici e dosatori per profumi, deodoranti e prodotti per l'igiene dei luoghi. Dopo una lunga esperienza nel settore del turismo come fornitore dei servizi, per Mauro Zollet nel 2015 arriva il grande salto e diventa travel manager di questa multinazionale manifatturiera presente in 18 Paesi, che porta dipendenti e collaboratori a viaggiare in Italia e nel mondo. «Mi occupo di organizzazione IS (information system, ndr) e non solo di travel» esordisce, parlando

della sua carriera iniziata a Milano e proseguita tra Pescara e Chieti.

**Il budget di spesa annuale
Come è organizzata Aptar?**

«Siamo composti da 3 divisioni.

Tutte coordinate dall'unità *corporate*, di cui faccio parte anche io con l'IS. Ossia ciò che nelle altre aziende si chiama IT. L'attività di **travel management**, gestisce gli spostamenti dello staff delle tre sedi ita-



liane: due in Abruzzo e una a Milano». Con 14 stabilimenti produttivi, il business travel è sostenuto, salvo lo stop per la pandemia che ha tagliato le trasferte del 70-90%. Oltre agli spostamenti nazionali, Aptar viaggia in **Cina, India e Brasile**. «E naturalmente negli **Stati Uniti**, dove si trovano molti nostri stabilimenti e la sede principale». Il budget dei viaggi d'affari della filiale italiana è di 2 milioni di euro nel 2019; oltre i 20-22 milioni a livello mondiale.

Solo trasferte business critical

Come è andato l'anno della pandemia?

«Fin dall'inizio, il nostro executive committee ha provveduto a indicare quelle che sono ancora oggi le linee guida per consentire all'azienda di funzionare in sicurezza. Con un'attenzione particolare rivolta ai dipendenti e ai consulenti esterni, che giornalmente operano all'interno degli stabilimenti. Questo ha, naturalmente, comportato un immediato aggiornamento della **global travel policy** limitando le trasferte a quelle "critiche ed essenziali"».

Ci spiega la procedura di approvazione di una trasferta di lavoro?

«Prevede che tutte le richieste di viaggio siano approvate dal manager diretto. Per alcune tipologie di viaggio legate ai progetti, è necessaria una ulteriore conferma da parte del responsabile del progetto stesso. Una volta ottenuta, l'approvazione arriva in copia all'IS Travel office che ne valuta la fattibilità sia dal punto di vista della sicurezza che dei costi. La trasferta a questo punto può essere prenotata direttamente dal dipendente oppure dall'ufficio viaggi, attraverso l'**online booking tool** (preferenziale) o direttamente con l'agenzia. Se in fase di prenotazione il viaggio non è conforme alla global travel policy (ad esempio, se non viene selezionata la tariffa più bassa), sarà necessaria una ulteriore approvazione,

supportata da un "reason code" da parte del manager che finalizzerà così la trasferta».

Ci sono tool specifici?

«Naturalmente sì. Quello di **Sap Concur** è il principale strumento utilizzato, in quanto copre la quasi totalità del processo: dalla richiesta di viaggio all'approvazione, alla prenotazione, fino alla nota spese. Ma è configurato per i soli dipendenti. Per ovviare a questo limite e gestire le trasferte dei collaboratori esterni in accordo con le procedure interne, la divisione IS ha sviluppato un tool in grado di gestire sia le

richieste di viaggio che le note spese. La sinergia di questi due strumenti ci mette nelle condizioni di avere dati utilissimi per analisi e previsioni».

L'azienda negozia direttamente le tariffe dei servizi o vi avvalete di fornitori esterni?

«Le negoziazioni vengono gestite internamente, a livello locale e a livello globale. Preferiamo interloquire con i fornitori e successivamente comunicare l'accordo alla nostra Tmc, che provvederà a darne comunicazione alle agenzie coinvolte». Aptar si avvale del **network**

Beauty e food, storie di successo

Aptar ha partecipato al successo di brand come

Hellmann's per la maionese e il Tomato Ketchup di **Heinz** creando per loro innovativi dosatori, tappi di chiusura, valvole che erogano le gustose salse in modo pratico e salvano la freschezza anche dopo molti utilizzi.

In India ha addirittura rivoluzionato l'olio in cucina con il "Ray cooking spray" ipocalorico.

Un altro campo di applicazione è il settore della profumeria con spray sempre più sofisticati.



Il network Radius

Radius Travel è una **rete globale di Tmc aggregate**, nel numero di 130.

Nota per un apprezzabile programma alberghiero con tariffe aziendali competitive in 44.000 hotel in 160 Paesi. Ne fa parte Cisalpina.



Radius, attraverso le travel management company affiliate nei vari Paesi. Per l'Italia è **Cisalpina**.

Su quali livelli di spesa si manterrà il BT di Aptar nel corso del 2021?

«La previsione per quest'anno è molto complessa. Continueremo senza dubbio a portare avanti tutti i progetti attualmente in corso così come quelli pianificati. Ma molto sarà gestito **da remoto e non in presenza** come nel passato. I livelli quindi saranno allineati al comparto del business travel, soprattutto a livello internazionale».

Come cambierà il ruolo del travel manager?

«Credo che prima di tutto in Italia bisognerebbe definirlo e normarlo in maniera puntuale e ufficiale: la

Dispenser, che passione

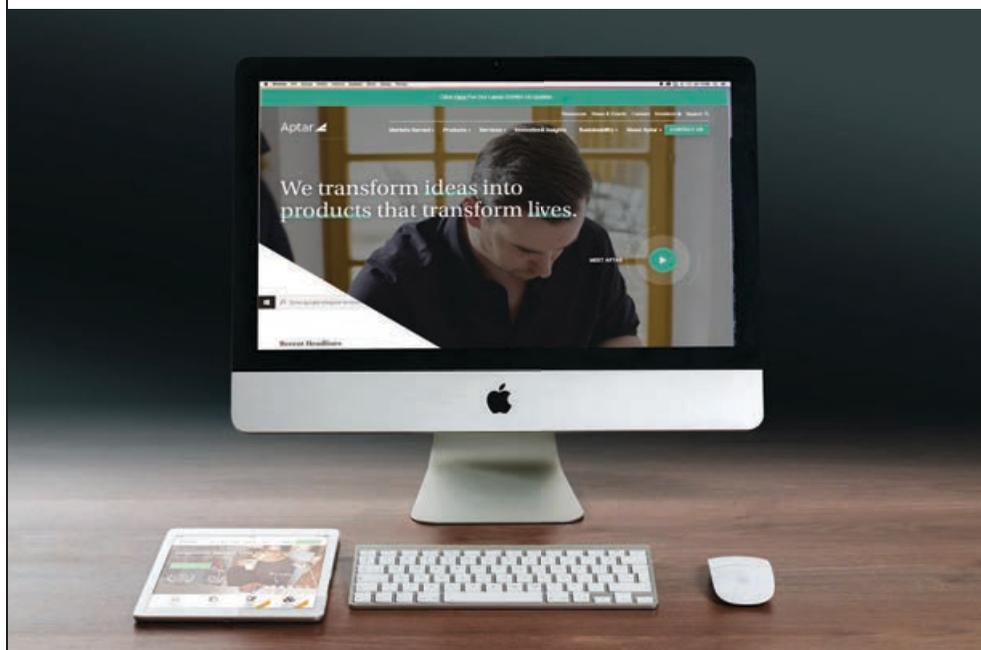
Dai liquidi leggeri alle creme viscosi, c'è un dispenser per ogni prodotto di bellezza oppure per l'igiene della casa. E come tutta l'affascinante **industria del packaging**, i dosatori continuano ad adattarsi per soddisfare le mutevoli esigenze di consumatori sempre più sofisticati. **Due i trend** che guidano questo settore: la sostenibilità e gli imballaggi compatibili con l'e-commerce. Oggi un consumatore consapevole è più sensibile all'impatto ambientale che le sue abitudini di consumo hanno sull'ecosistema e acquista marchi che si allineano con i suoi valori. Per fornitori come Aptar, questo significa la capacità di **riciclare gli imballaggi** oppure di realizzare articoli provenienti da materiali riciclati. Ma le attenzioni della produzione superano l'economia circolare e diventano tecnologia pura: l'azienda americana realizza continuamente innovazioni per l'industria cosmetica, a partire da nuovi spray per la profumeria, uno dei comparti più attivi nella ricerca. Recentemente, Aptar ha annunciato che **la sua tecnologia Activ-Film™** è stata selezionata per rivestire un nuovo test rapido molecolare per il Covid-19, ottenendo l'autorizzazione dalla Food and drug administration (FDA) statunitense. La tecnologia è integrata nel kit diagnostico per proteggerlo dall'umidità e da altre condizioni ambientali che potrebbero altrimenti influire sulla precisione dell'esame. **(P.B.)**

posizione attualmente non esiste e non viene considerata "manageriale". Se vogliamo trovare **una nota positiva**, questo difficilissimo periodo ha posto l'accento su una pro-

fessione che è diventata critica e fondamentale. Forse per la prima volta, ci si è riferiti ai travel manager e alle loro poliedriche competenze e conoscenze per trovare un possibile "tunnel" in cui **operare con continuità**. Dunque ridurre l'impatto delle restrizioni nei diversi Paesi dell'UE e oltre. I travel manager continueranno ad operare valutando **compliance**, costi, rischi ed efficacia della trasferta così come è sempre avvenuto».

Non vede un cambio di ruolo?

«Ne vedo semmai un consolidamento all'interno dell'azienda. Senza ombra di dubbio questo riconoscimento non dovrà trovarci impreparati. Diversamente da quanto succede oggi, i responsabili degli uffici viaggi dovranno incrementare e **migliorare le conoscenze** sia da un punto di vista tecnico sia manageriale. Questo per essere più incisivi nella gestione delle trasferte e nella comunicazione dei dati analitici che, come ben sappiamo, sono un punto chiave per l'ottimizzazione della spesa». ●



www.missionline.it

ANNO XXII NUMERO 2 • MAG-GIU-LUG 2021

MISSION

La rivista dei viaggi d'affari



DOSSIER

Piccolo manuale per travel manager
6 lezioni da custodire

Serviced apartments

Long stay trend

Professione travel manager

Roberta Billé - Il business travel si è trasformato

Provato per voi

Voli Covid free di Delta Air Lines: ecco come funziona



Il business travel si è trasformato

Intervista alla responsabile dei viaggi aziendali di Novartis e board member di Gbta Italia. La ripresa sarà lenta, anche nel farmaceutico. Linee guida stringenti e salute dei dipendenti al primo posto

di Andrea Barbieri Carones

Novae artes

Il suo nome, dal latino *novae artes* (nuove scienze, nuove tecniche), rispecchia gli obiettivi, la vocazione e lo spirito del gruppo: proporsi come uno dei leader mondiali nel settore delle Life Sciences.

Mai come nell'ultimo anno il settore medico-farmaceutico ha giocato un ruolo così importante per l'Italia e per il resto del mondo. Fra le prime multinazionali al mondo c'è Novartis, che ha nel business travel uno degli elementi cardine della propria crescita. Un business travel che, durante l'emergenza Covid, ha registrato un flusso di trasferte limitato da parte dei dipendenti, tra webinar e riunioni online che hanno spesso preso il posto dei terminali aeroportuali e delle camere di hotel. Ne parliamo con **Roberta Billè**, che come responsabile del settore Travel per la filiale italiana – ruolo che affianca a quello in area CTS (Customer Technology & Solution) – ha conosciuto un piccolo-grande stravolgimento. In azienda dal 2003, cinque anni dopo la manager approda al business travel. Che gestisce per tut-

to il gruppo in Italia, traghettandolo da tre Tmc a una unica. Giudice di Italian Mission Awards nel 2016, nell'edizione successiva si aggiudica il premio **“Business Travel Rising Star”**. Dal 2019 è **Board member di Gbta Italia** e nel 2020 vince il “Gbta’s Business Travel

Service Award”. Con l’associazione internazionale dei professionisti del BT porta avanti la sua passione per viaggi e digitalizzazione.

Parlare di viaggi in questo periodo è difficile. Ma ci proviamo, soprattutto perché un’azienda come Novartis non si è fermata durante

Multinazionale da 110.000 dipendenti

Sono 110.000 i dipendenti complessivi, di oltre **140 nazionalità**. Oggi il *core business* è quello di “interpretare in modo nuovo la medicina allo scopo di migliorare e prolungare la vita delle persone”. Impegnata a scoprire nuovi farmaci, Novartis è stabilmente tra le prime aziende al mondo negli investimenti in ricerca e sviluppo. I suoi prodotti raggiungono più di 800 milioni di persone su scala globale. Con circa 2.330 collaboratori, **in Italia** è leader nelle **terapie più innovative** e nei farmaci equivalenti e biosimilari. Nel panorama nazionale è tra le aziende maggiormente impegnate nelle attività di **sviluppo clinico**, area nella quale ha investito oltre 200 milioni di euro nell'ultimo triennio.

l'emergenza. Come è andato il 2020 e come sta procedendo il 2021, in tema di business travel?

«Il 2020 è stato per tutti un anno complesso, che ci ha costretto a ripensare il nostro modo di vivere e di lavorare. Novartis è una società molto attenta al benessere e alla salute dei dipendenti e ciò ha reso possibile la realizzazione di diverse iniziative a supporto delle persone e delle loro famiglie. Tre sono i nostri principi-guida (curious – inspired – unbossed) che ci hanno aiutato durante la pandemia a diventare più responsabili e consapevoli, esplorando nuove modalità di lavoro».

Com'è cambiato il settore Travel?

«Durante il primo lockdown si è trasformato in riunioni a distanza e la parte "Congressi & Eventi" è stata "virtualizzata". Abbiamo adottato nuove soluzioni per continuare a supportare al meglio i pazienti e appena è stato possibile sono ripresi, seppur in maniera limitata, i viaggi sul territorio nazionale. Abbiamo naturalmente fornito linee guida più restrittive, ma con il solo obiettivo di salvaguardare la salute dei nostri collaboratori».

E il 2021?

«È ancora altalenante in termini di ripresa delle trasferte. Realizzate sempre nel rispetto delle linee guida studiate a livello globale e rinforzate dal nostro "Pandemic team" locale».

Come si è mossa Novartis in tema di tecnologie di prenotazione e di rendicontazione delle spese?

«Devo dire che siamo arrivati preparati. Circa 2 anni fa, abbiamo dato il via a una campagna di digitalizzazione in azienda. Non un cambio massivo di device, ma di "mindset", per favorire un approccio diverso, perché sappiamo che la tecnologia è soprattutto cultura. Per il 90% fatta di persone e solo per il 10% di software. Abbiamo realizzato una serie di percorsi virtuali di apprendimento, dal digital game a un ricco panel di virtual training.

Questo ha facilitato anche il business travel, sia in termini di comportamenti che di strumenti».

Le prenotazioni hanno fatto a meno della carta?

«App e tool hanno generato una maggiore conoscenza degli strumenti disponibili per la sicurezza, oltre a un percorso "paperless" di prenotazione e rendicontazione delle trasferte. Non è tutto: Novartis è attenta alla sostenibilità e sta lavorando a una campagna di sensibilizzazione sulla prenotazione dei viaggi con attenzione all'impatto ambientale».

Ci può raccontare la procedura aziendale per approvare una trasferta di lavoro?

«È molto semplice, in Novartis vige l'"Unbossed culture". Le trasferte non sono pre-approvate dal manager: il dipendente è responsabile di se stesso e della gestione della propria quotidianità lavorativa, tenendo sempre ovviamente ben presenti quelli che sono i capisaldi e le linee guida dell'azienda».

Quali sono queste linee guida?

«Ad esempio, è fondamentale utilizzare esclusivamente i canali aziendali per prenotare. Questo per

Re-immaginare la medicina

La nascita di Novartis segna una tappa importante nella storia recente della farmaceutica.

Nell'atto fondativo, il 7 marzo 1996 con l'annuncio della fusione tra Ciba e Sandoz (tra le più grandi della storia), è implicita l'ambizione di 're-immaginare la medicina', proposito concretizzato più e più volte negli anni.



Roberta Billè

Nuova sede

L'headquarter di Novartis sarà nel futuristico palazzo **EDGE a Milano** (Edifici Garibaldi Executive), in Porta Garibaldi.

Progetto che ambisce alla certificazione Leed Platinum, è un'architettura che cambierà ancora una volta il colpo d'occhio del quartiere di Porta Nuova e Corso Como.

sicurezza e supporto del viaggiatore: una prenotazione attraverso le Olta non ci consentirebbe di dare **adeguato supporto al collega** sia in casi semplici (cambi e rimborsi) che complessi (problematiche in viaggio). Rimangono quindi valide le disposizioni sull'uso di Dpi, quarantene, tamponi».

Per fare un raffronto: qual è stato il budget dedicato al travel nel 2019 e quale quello del 2020?

«Come Gbta abbiamo visto che il travel ha subito un crollo importante, mediamente del 75 - 80%. E anche noi siamo in linea con questi numeri. Non ci sono più trasferte internazionali, la ripresa è stata lenta e solo sul territorio nazionale».

Nella gestione dei viaggi si avvale di un team?

«Il Travel, come tutte le attività aziendali, è un "gioco di squadra", dove ognuno mette in campo le proprie competenze per raggiungere **un obiettivo comune**. Anche se non ho collaboratori "diretti", il



mio lavoro si basa su una stretta interazione tra i dipartimenti coinvolti e, naturalmente, con i viaggiatori stessi. L'anno appena trascorso è l'esempio di quanto sia importante, e mai scontata, la collaborazione tra tutti. Anche se i viaggi hanno subito una battuta di arresto, il lavoro non

si è mai fermato. Si è solo trasformato».

Per le trasferte vi avvalete di quale Tmc?

«Ci avvaliamo del supporto di Cwt, mentre vengono diversificati solamente i tool o le app di prenotazione». ●

Il team GBTA Italy con Roberta Billè: Dario Bongiovanni, Flavio Ghiringhelli e Giorgio Belloni



www.missionline.it

ANNO XXII NUMERO 3 • AGO-SET-OTT 2021

MISSION

La rivista dei viaggi d'affari

Missionforum TALKS

Focus sul nuovo duty of care

MissionMICE

Master in event management, al via l'anno accademico

Insights

Gare per Tmc - Il capitolato perfetto

DOSSIER

New normal,
nuovi travel manager

New normal, nuovi travel manager

Una figura trasversale, in profonda evoluzione, sempre più attenta alla sicurezza dei viaggiatori e sempre meno al saving sulle spese di viaggio. 26 interviste per tratteggiare l'identikit del responsabile delle trasferte aziendali ai tempi della pandemia

C'era una volta il travel management. Quello a cui eravamo abituati, incentrato sull'analisi dei dati, la negoziazione con i fornitori e il risparmio sulle spese di viaggio. Un modo di gestire le trasferte che oggi non esiste più, o comunque passa in secondo piano rispetto alle nuove priorità dettate dalla pandemia: garantire la **sicurezza dei viaggiatori**, raccogliere **informazioni attendibili** sulle misure anti Covid-19 nei diversi Paesi e far approvare solo le missioni davvero indispensabili, ricorrendo all'occorrenza ai **virtual meeting**. Non da ultimo, scegliere i fornitori non più in base alla convenienza tariffaria, ma all'adozione di adeguati **protocolli di sanificazione**. Si tratta di uno scenario completamente nuovo, che si è imposto nel giro di pochi mesi e ha costretto

i professionisti a dotarsi di nuove competenze.

I driver del cambiamento

A questo tema abbiamo dedicato anche l'ultima edizione di uno studio commissionato da Newsteca al professor **Giacomo Di Foggia del Censis**, il **centro studi sulla mobilità dell'Università Milano Bicocca**. Dai dati raccolti emerge che per i travel manager i principali elementi del cambiamento nel prossimo triennio saranno sia i **tool per la gestione delle trasferte** sia la **digitalizzazione**, oltre alla negoziazione con i fornitori di contratti improntati alla **massima flessibilità**, come richiesto dal periodo complesso che stiamo vivendo. E le attività quotidiane dei responsabili viaggi come cambieranno? Secondo la nostra ricerca, saranno legate ancora una volta alla neces-

sità di garantire salute e sicurezza, anche compiendo a priori un'analisi più attenta dei rischi. Ad esempio, sarà indispensabile realizzare una valutazione delle condizioni igieniche dei servizi offerti dai fornitori.

Un ruolo trasversale

Per confermare questi trend abbiamo deciso di intervistare **26 travel manager e buyer** attivi in altrettante aziende con sede in Italia. La domanda era la stessa per tutti: **come è cambiata l'attività del responsabile viaggi a causa del Covid-19? E la gestione del rischio come impatta sul travel?** Le risposte tratteggiano una figura dinamica e in profonda evoluzione, impegnata a rivedere i processi in un'accentuata chiave di *duty of care* e a interfacciarsi in maniera trasversale con diversi ambiti aziendali, dall'HR, all'ufficio legale, al risk e security management.

di Arianna
De Nittis

Daniele Battaglia, travel manager di Bain & Company

- **Volume di spese di viaggio:** circa 2000 transazioni per un volume di spesa di 280mila euro fino a fine maggio 2021
- **Destinazioni frequenti:** Roma, Milano, Genova, Torino, Parma, Firenze, Reggio Emilia, Verona, Barcellona
- **Tmc partner:** Uvet Gbt
- **Numero di viaggiatori:** circa 550

«Dal 2020 abbiamo adottato restrizioni sui viaggi che tuttora sono in vigore. Le trasferte sono autorizzate dall'Office Head. Insieme al nostro team Travel supportiamo i viaggiatori verificando regole e restrizioni dei Paesi esteri ospitanti, disposizioni locali e protocolli previsti dai nostri clienti. La situazione viene monitorata costantemente, visti i continui cambiamenti, grazie anche all'utilizzo di una **piattaforma integrata Emea/Global** che ci permette di avere accesso ai

dati di rischio globali diversificati per *country* e *destination*. Siamo in continuo contatto con i nostri commerciali sia delle compagnie aeree che degli hotel per verificare gli standard di sicurezza. Pensiamo che in futuro vi sia una forte ripresa delle trasferte, vista la fine delle restrizioni dopo una prolungata situazione di

emergenza. Potrebbe seguire una contrazione dovuta sia al contenimento dei costi sia al modello di lavoro *working from home* che ha dimostrato come alcuni meeting possano essere sostituiti da incontri video. Per tutto il 2021, le trasferte saranno monitorate dal nostro team attraverso il *tool* di prenotazione. Oggi a livello domestico non vi sono particolari restrizioni, ma i viaggi sono consentiti solo a una piccola parte del team per garantire continuità e operatività verso il cliente, minimizzando ogni rischio. Stiamo valutando se mantenere in vigore le procedure adottate **anche nel primo semestre 2022**».



Federica Berto, responsabile ufficio viaggi interno di Impresa Pizzarotti & C.

- **Volume di spese di viaggio:** incremento del 4% tra il 2018 e il 2019, in conseguenza dell'aumento del numero di trasferte. A causa della pandemia, drastico calo degli spostamenti nel 2020
- **Destinazioni frequenti:** Romania, Francia, Chile, Cameroun, Perù, Moldavia, Montenegro, Norvegia, Serbia
- **Tmc partner:** BT Expert
- **Numero di viaggiatori:** circa 200

«Da fine 2020, Impresa Pizzarotti ha emesso una **procedura di travel security** e attivato un team interno di due persone che si interfaccia con **International Sos**, con le ambasciate e le autorità competenti (se necessario), con i viaggiatori e con l'ufficio viaggi interno, al fine di essere sempre



coordinati/informati nel momento in cui una persona deve affrontare una missione di lavoro. Il mio ruolo, a parte la gestione delle trasferte, consiste nel verificare che tutti gli attori coinvolti (viaggiatore, team Sec, cantieri) siano perfettamente allineati. Credo che la pandemia, con tutto quello che ha comportato, abbia ribadito la centralità delle persone e non si tornerà indietro: **le tariffe best buy non saranno le privilegiate**, l'organizzazione di una trasferta dovrà essere effettuata per tempo e con attenzione ai criteri di sicurezza offerti da compagnie aeree e catene alberghiere. Le travel policy dovranno essere adeguate al concetto di "trasferta essenziale", tutti i dispositivi che consentiranno una gestione *untouched* dei documenti di viaggio dovranno essere davvero di uso comune. Di conseguenza, il supporto di Tmc di alto livello sarà fondamentale: vietato improvvisare!».

Monica Bugghi, manager, Travel and Visa Section di Ifad

- **Volume di spese di viaggio:** 18 milioni di dollari (dato pre Covid) a livello globale per la International Fund for Agricultural Development (Ifad). Nel 2020 calo di oltre l'80%
- **Destinazioni frequenti:** Africa, Asia e America Latina, dove l'organizzazione implementa progetti, ma anche Nord America ed Europa per la partecipazione a eventi e conferenze
- **Tmc partner:** CWT
- **Numero di viaggiatori:** circa 1.200

«Gli eventi legati alla pandemia hanno determinato una sostanziale evoluzione nel ruolo del travel manager. In particolare, i nostri viaggiatori hanno richiesto un supporto maggiore nella fase di **preparazione del viaggio** e una costante assistenza nelle procedure di sicurezza imposte dai governi. A ciò si aggiunge la necessità di supportarli nei frequenti cambi e cancellazioni e di interfacciarsi con le compagnie aeree. Ho potuto constatare un'evoluzione anche nel **ruolo dell'agenzia di viaggio**, che ha assunto un maggior rilievo: il suo know-how specifico è diventato essenziale in caso di cambiamenti costanti e non pianificati. I viaggiatori hanno preferito contattarla per avere supporto, piuttosto che prenotare su vari siti web. Questo rappresenta per noi un cambiamento sostanziale rispetto alle richieste



ricevute in passato. In considerazione dell'impatto del Covid-19 a livello globale e delle recenti evoluzioni legate alle varianti, ritengo che anche nel prossimo futuro i travel manager dovranno svolgere queste funzioni di *advisory* e *consultation* nella fase preparatoria del viaggio, nonché di intervento nelle situazioni critiche durante la trasferta. Dovranno pertanto sviluppare competenze adeguate e anticipare il cambiamento, piuttosto che rispondere all'emergenza».

Martina Capovilla, travel manager di Cimolai

- **Volume di spese di viaggio:** pre pandemia era di circa 1,3 milioni di euro (voli, treni, bus, hotel, auto a noleggio). Oggi calo di oltre il 50%
- **Destinazioni frequenti:** Roma, New York, Parigi, Londra, Dubai, Panama, Doha, Dublino, Ginevra, Copenhagen, Perù, Lussemburgo. Di recente si è aggiunta Santiago del Cile/Antofagastai
- **Tmc partner:** Bizaway e Livenza Viaggi
- **Numero di viaggiatori:** circa 150 viaggiatori frequenti tra personale operativo di cantiere e impiegati/tecnici/dirigenti, a cui si aggiungono consulenti e persone che fanno formazione, corsi e visite

«Oggi è necessario prenotare il viaggio e il tampone, quindi il travel manager ha a che fare con agenzie/portali e anche con le **strutture sanitarie**. Sempre in corsa contro il tempo, deve incastrare gli impegni di lavoro dei dipendenti con le ridotte



possibilità di viaggio e con i tempi tecnici necessari per le verifiche sanitarie. Nella mia azienda l'ufficio viaggi si è sempre confrontato con i responsabili della sicurezza e con l'ufficio del personale per le vaccinazioni, le visite mediche periodiche e le questioni di *security* nei Paesi più a rischio. Credo che nel prossimo futuro sarà sempre più importante **analizzare le destinazioni**, non solo quelle considerate rischiose ma tutte, almeno finché non ci libereremo del Covid-19. L'organizzazione del *risk management* in azienda è a cura del responsabile della sicurezza. Vengono indette riunioni in cui si spiegano le condizioni del Paese in cui si lavorerà (nel caso di cantieri). L'ufficio viaggi interno propone una scheda con le informazioni utili da dare alle persone che si spostano; inoltre si appoggia a consulenti o persone di riferimento sul posto».

Lara Cella, travel manager di Emmeti

- **Volume di spese di viaggio:** in crescita fino alla pandemia (da oltre 89.000 euro per voli e treni nel 2017 a 106.000 nel 2019). Calo nel 2020 per arrivare a quasi 28.000 euro
- **Destinazioni frequenti:** Europa, Sud America, Cina, Nord Africa, parte dell'Asia
- **Tmc partner:** Vertours Viaggi di Verona
- **Numero di viaggiatori:** 15 regolari e 10 saltuari

«Il mio lavoro ha subito qualche cambiamento, le priorità sono mutate. Emmeti Spa, azienda specializzata nella fornitura di soluzioni di confort ecosostenibile negli ambienti interni, negli ultimi anni è stata assorbita dal Gruppo Purmo. Nel 2020, in concomitanza con l'avvento del virus, ha scelto di incentivare gli incontri da remoto per mantenere in sicurezza viaggiatori e dipendenti. In attesa della ripresa, essendo il punto di riferimento per i viaggi, io continuo a tenermi aggiornata per poter riprendere in sicurezza, dedicandomi anche alla **gestione dei voucher di rimborso**, alle conferme delle prenotazioni e al **rinnovo delle procedure della travel policy aziendale**. Emmeti utilizza coperture assicurative di viaggio che si attivano al momento della prenotazione. Valuto personalmente, e di continuo, nuove polizze per un adeguato *duty of care*».



William Cocco, global travel manager di Campari Group

- **Volume di spese di viaggio:** non dichiarato
- **Destinazioni frequenti:** Stati Uniti, Canada, Europa (Regno Unito, Francia, Spagna, Belgio, Austria, Svizzera), Cis (Russia, Ucraina), Messico, Gamaica, Brasile, Perù, Argentina, Apac (Australia, Nuova Zelanda, Cina, Singapore, Giappone)
- **Tmc partner:** CWT
- **Numero di viaggiatori:** 4000 "camparisti", di cui 1000 dislocati in Italia

«Il ruolo del travel manager è diventato cruciale in un contesto globale e di pandemia come quello che stiamo vivendo. Oggi deve essere costantemente aggiornato sui trend e sulle opportunità che il mercato può offrire, avendo una funzione di supporto, monitoraggio e raccordo delle esigenze provenienti dal business. È essenziale **conoscere nel profondo la cultura aziendale** e le esigenze di tutti i dipartimenti, dalla forza vendita all'*executive team*, alla produzione, per

capire e soddisfare le diverse **esigenze di mobilità**. In un momento come questo, il *risk management* ha assunto priorità e un ruolo trasversale proprio in quanto la sicurezza e la salute dei dipendenti rappresentano un valore e una responsabilità aziendali. In Campari abbiamo adottato un **processo approvativo** per tutte le trasferte internazionali all'interno della nostra piattaforma di prenotazione, che ci permette di controllare e monitorare la situazione ed eventualmente intervenire per supportare il dipendente in caso di emergenza. Ci siamo dotati di un sistema informativo che consente di avere aggiornamenti e informazioni istantanee sulla rischiosità dei Paesi e su ogni disposizione rilasciata in termini di quarantene e test Covid, necessarie per pianificare ed effettuare un viaggio di lavoro».



Betty Colledan, travel manager and assistant di Nidec Asi

- **Volume di spese di viaggio:** nel 2018 a 1,56 milioni di euro, 2 milioni nel 2019, 1 milione (dato provvisorio) nel 2020
- **Destinazioni frequenti:** traffico "polverizzato" su molte mete
- **Tmc partner:** BCD Travel
- **Numero di viaggiatori:** 800 viaggiatori potenziali, ma al momento il numero è molto ridotto perché si muove principalmente l'area service

«La gestione dei viaggi oggi include aspetti ulteriori rispetto alla prenotazione dei servizi e, in parte, sono cambiate le priorità dell'azienda nelle scelte. Le trasferte subiscono un **processo di autorizzazione più complesso** ed è necessario verificare in diverse fasi la presenza dei requisiti necessari per lo spostamento aereo, via mare o terra. Si cercano, quando



possibile, **soluzioni più sicure**. Ad esempio hotel che dispongano di un ristorante interno o società di autonoleggio che garantiscano l'igienizzazione dei veicoli. Sul fronte della sicurezza ci atteniamo alle direttive *corporate* globali (su livelli autorizzativi e destinazioni vietate), mentre in ambito locale mi occupo di garantire la condivisione delle informazioni. Gli uffici viaggi che coordinano collaborano con i responsabili nella valutazione e organizzazione delle trasferte anche in caso di destinazioni a rischio, fornendo tutte le informazioni necessarie e proponendo le migliori soluzioni anche in termini di sicurezza».

Manuel Corsi, business travel Specialist di Eurospin

- **Volume di spese di viaggio:** 1,5 milioni di euro
- **Destinazioni frequenti:** Italia, Slovenia e Croazia
- **Tmc partner:** nessuna
- **Numero di viaggiatori:** 500

«Nella mia azienda la gestione dell'**hôtellerie** è cambiata in modo abissale. Si è passati da una mera caccia di strutture con alta qualità a prezzi bassi a una ricerca del servizio, della sicurezza e della ristorazione. Durante tutto questo periodo sono state riviste tutte le convenzioni con le principali strutture, molte sono state eliminate dal nostro "taccuino", in favore di hotel che garantiscono servizi come la ristorazione interna (visti i blocchi dovuti dai vari decreti legge in tema di Covid-19), lo *smart check-in* e l'igienizzazione delle stanze. Un altro aspetto importante è stata la gestione della modulistica



per viaggiare all'interno del territorio Italiano ed europeo. Come ufficio viaggi ci siamo dedicati all'analisi dei Dpcm e delle varie normative regionali, in modo da preparare i nostri dipendenti al viaggio e rendere più semplice ogni momento della loro trasferta. Il nostro reparto però non si occupa del *risk management* perché in azienda è presente una figura dedicata. In futuro credo che la sfida più grande per noi sarà riuscire a **bilanciare i costi**, mantenere il dipendente al sicuro e garantire una *travel experience* elevata in questo momento storico complesso».

Elisabetta D'Elia, travel manager di Telespazio, Gruppo Leonardo

- **Volume di spese di viaggio:** a causa della pandemia negli ultimi 2 anni il volume è passato da 1.500 a 400mila euro
- **Destinazioni frequenti:** Monaco, Malindi, Guyana Francese. In Italia le sedi aziendali del Fucino e del Lario
- **Tmc partner:** Uvet Gbt
- **Numero di viaggiatori:** 600

«In Telespazio già prima della richiesta di trasferta è obbligatoria un'autorizzazione preliminare per informare il responsabile Hse (Ambiente, Salute e Safety) del viaggio e valutarne la fattibilità. Disponiamo da anni di una struttura organizzativa di risk management che gestisce diversi presidi sulla tematica del rischio potenziale: il presidio di **Prm (Project Risk Management)** per la gestione dei progetti,

l'**Irg (International Risk Management Governance)** per la

gestione dei rischi nelle nostre controllate estere e l'**Erm (Enterprise Risk Management)** che si interfaccia con l'HR per la gestione dei rischi aziendali. Le attività del travel manager, dato il suo posizionamento all'interno della struttura HR, sono improntate all'applicazione di tutte le norme stabilite dalle Risorse Umane in tema di gestione delle trasferte. Per il futuro ritengo che dovrò porre particolare attenzione alle prenotazioni dei voli, garantendo una maggiore disponibilità di biglietti *open*, accertarmi che le strutture alberghiere prescelte dispongano di un servizio di ristorazione

accettabile (per evitare che i dipendenti consumino i pasti in luoghi non sicuri) e adottare ulteriori procedure di controllo dei rischi nelle varie destinazioni».



Arianna Filacchione, responsabile business travel, logistica di formazione ed eventi e responsabile cerimoniale di Enel

- **Volume di spese di viaggio:** in Italia 50 milioni di euro (dato pre-Covid)
- **Destinazioni frequenti:** Milano, Madrid, Barcellona, Rio de Janeiro, San Paolo del Brasile, Santiago del Cile, Bogotà, Boston
- **Travel management company partner:** contratto globale con American Express Gbt
- **Numero di viaggiatori:** in Italia circa 15.000 su un totale di 30mila dipendenti

«Nell'ultimo anno l'attività del travel manager è cambiata molto. In passato era un ruolo marcatamente operativo, incentrato sulla stipula di accordi commerciali con i fornitori di



servizi di viaggio, sul controllo dei costi e sull'emissione della biglietteria. Oggi, pur permanendo l'esigenza di gestire al meglio l'operatività, con una costante attenzione al saving, sta prevalendo la gestione manageriale di processi che toccano in maniera trasversale ambiti aziendali differenti. In Enel disponiamo di un'unità denominata **Pandemic** per la gestione degli aspetti prettamente connessi all'emergenza Covid-19, oltre alle preesistenti unità di **Travel Security** ed **Health & Safety**. L'utilizzo di un sistema in house denominato **e-Travel** ci consente il monitoraggio e la gestione digitale di tutti questi processi».

Valentina Fiorentini,
Internal communication
manager/Business support di Univar
Solutions Italia

- **Volume di spese di viaggio:** da giugno 2019 a maggio 2020 oltre 87mila euro. Drastico calo nell'anno successivo
- **Destinazioni frequenti:** Roma, Frosinone, Gran Bretagna, Belgio, Germania, Francia, Turchia
- **Travel management company partner:** Egencia
- **Numero di viaggiatori:** tra i 40 e i 50

«Prima della pandemia la mia attività si era evoluta in una maggiore attenzione verso **l'esperienza di viaggio dei dipendenti**, che sempre più spesso richiedevano **servizi più "leisure"**, come la palestra o il ristorante interno all'hotel per godere di un maggiore comfort. Il tutto, però, sempre tenendo in considerazione e non sforando le tariffe all'interno della policy aziendale. Poi, con l'emergenza sanitaria, abbiamo quasi totalmente sospeso le trasferte, anche se auspichiamo una graduale ripresa degli spostamenti in autunno».



William Gandolfi, travel office manager
di AB Energy – Cogeneration World

- **Volume di spese di viaggio:** nel 2019 2,5 milioni di euro, nel 2020 1,5 milioni di euro
- **Destinazioni frequenti:** Germania, Francia, Polonia, Romania, Regno Unito, Stati Uniti, Canada, Messico, Brasile
- **Tmc partner:** Uvet Gbt
- **Numero di viaggiatori:** 300

«Durante la pandemia ho dovuto "allargare" le mie competenze anche a tematiche che riguardano l'*health & safety* e, come tutti, ho dovuto gestire le problematiche legate alle restrizioni di viaggio adottate dai vari Paesi. In futuro credo che il travel manager dovrà, ancor più che in passato, essere una **figura**



trasversale in azienda, capace di operare a 360 gradi, occuparsi di tutta la filiera relativa al viaggio (viaggio che rappresenterà solo un tassello del mosaico) e anche di quei servizi/processi che indirettamente sono legati alle trasferte. Immagino una figura "altamente tecnologica", capace di governare l'intera "nuova" mobilità dell'azienda da ogni punto di vista. Sostenibilità, sicurezza, mobilità integrata, smart working, sono solo alcune delle parole chiave che si sono radicate durante la pandemia e che domineranno gli scenari futuri. In azienda io mi occupo in prima persona della gestione del *risk management* assieme al nostro dipartimento di sicurezza. Ci siamo rivolti ad un partner specializzato con cui stiamo collaborando per poter governare i rischi e guidare le scelte operative. In base al *risk rating* di una determinata destinazione, il viaggio è sottoposto ad autorizzazioni su più livelli. Ogni viaggiatore riceve un'analisi dei rischi e informazioni utili su salute e sicurezza relative alla destinazione che dovrà raggiungere. È poi continuamente monitorato fino al rientro "alla base"».

Elisabetta Gibertoni, global travel & events manager di Livanova

- **Volume di spese di viaggio:** 15 milioni di dollari a livello globale (dato pre-Covid)
- **Destinazioni frequenti:** Monaco, Londra, Parigi, Houston, Dubai, Pittsburgh, Denver, Singapore
- **Tmc partner:** Egencia
- **Numero di viaggiatori:** circa 1.500 (dato annuo pre-Covid)

«La mia attività di travel manager ha seguito una battuta d'arresto da marzo del 2020, con un calo del volume dei viaggi d'affari che ha toccato il 90% tra marzo e maggio. Abbiamo registrato una ripresa da giugno a ottobre 2020, ma sempre con volumi contenuti, poi uno stop ancora marcato fino ad aprile 2021. La ripresa dei volumi si sta vedendo sul traffico domestico negli Stati Uniti e Apac, mentre l'Europa ancora soffre. Nella prima fase dell'emergenza, il mio lavoro si è concentrato sull'assicurare il rientro di coloro che erano in viaggio o che lavoravano in altri parti del mondo rispetto alla loro località di residenza. L'azienda ha attivato fin da subito un rigoroso **travel ban per i voli internazionali**, che è tuttora attivo, e per tutto il 2020 anche una stretta sulle trasferte, che dovevano essere preventivamente approvate dal top management. Nella seconda fase, a partire dalla fine del 2020, mi sono occupata della gestione degli **open air credits** (i rimborsi e crediti aerei). In collaborazione sia con la Tmc sia direttamente con le compagnie aeree. Soprattutto negli Stati



Uniti abbiamo ottenuto i rimborsi di tutto ciò che era possibile rimborsare. I crediti aerei aperti sono stati trasferiti su una Uatp card che abbiamo messo a disposizione dei viaggiatori direttamente nella piattaforma di booking. Questo ci ha permesso di recuperare oltre 200mila dollari solo sugli *open credits* negli U.S.A.».

Marco Gruppioni, travel office coordinator di Crif

- **Volume di spese di viaggio:** 4 milioni di euro annui (dato pre Covid)
- **Destinazioni frequenti:** Europa, Medio Oriente, Estremo Oriente, Stati Uniti, Africa
- **Tmc partner:** Uvet Gbt
- **Numero di viaggiatori:** circa 500

«In uno scenario così complicato, è normale che il nostro ruolo debba essere rivisto e riadattato, tuttavia la gestione dei viaggi nell'ecosistema aziendale di oggi è per natura soggetta a continui mutamenti. Tutti sappiamo che la maggior parte delle nostre attività è in costante mutamento a causa delle continue fluttuazioni del mercato, del progresso tecnologico e delle sempre mutevoli esigenze dei viaggiatori. Quindi, ora più che mai, questo potrebbe essere il momento giusto per dimostrare il proprio valore, **riprogettando il travel program** e riesaminando **nuove strategie di traveller engagement** per essere pronti quando le trasferte



ricominceranno. Per quanto ci riguarda, abbiamo avuto un approccio più puntuale sui nostri "clienti interni" per contribuire in maniera proattiva al *change management*.

Abbiamo (in)formato i dipendenti sulle nuove politiche di viaggio, incoraggiandoli all'utilizzo del self booking tool o supportando altri reparti come HR o Accounting, insomma provando a far apprezzare internamente un nostro valore strategico più ampio. Il nostro ruolo è sempre più indirizzato all'ottimizzazione dei processi e non si concentra solo sui budget e sulla gestione dei costi. Flessibilità e sicurezza continuano a essere le chiavi del successo, ma conta anche allargare il proprio perimetro d'azione per essere più attivi nell'implementazione di politiche che investono le diverse funzioni aziendali».

Delia Lorenzi, business travel manager di Calzedonia Group

- **Volume di spese di viaggio:** oltre 10 milioni di euro
- **Destinazioni frequenti:** Italia, Europa, Asia
- **Tmc partner:** BTM - Business Travel Management per l'emissione della biglietteria aerea
- **Numero di viaggiatori:** 2000

Non tutto il Covid vien per nuocere. Lavorare insieme per il comune obiettivo di tutelare la salute e la sicurezza dei viaggiatori, ci racconta Delia Lorenzi, può migliorare la coesione e la sinergia tra le varie divisioni aziendali. «Oggi la gestione dei viaggi è diventata più articolata, le tempistiche sono più lunghe e le prenotazioni più complesse. In precedenza ci preoccupavamo principalmente di tutelare chi

raggiungeva le destinazioni a rischio, mentre attualmente non possiamo fare alcuna prenotazione senza esserci confrontati con gli uffici aziendali **Risk, Security & Compliance e Global Mobility**, che hanno il compito di informare il dipendente sulle procedure e di gestire le pratiche e i protocolli per la sua trasferta. Ogni trasferta deve

essere autorizzata in relazione ai livelli di rischio comparati (sanitario e non) tra Paese di partenza e di destinazione. Tutto questo ci ha permesso, attraverso approfondimenti e valutazioni, di capire che valore imprescindibile abbiano la sicurezza e il benessere del viaggiatore, mentre prima del Covid-19 consideravamo prioritario il controllo dei costi. È stata una rivoluzione importante che ha portato più consapevolezza e una **gestione più attenta nei confronti della persona**. In più, lavorare in sinergia con gli altri uffici, ciascuno con le proprie mansioni ben distinte, ma condivise, ha portato un valore aggiunto per l'azienda e un forte gioco di squadra. Il viaggiatore si sente "preso per mano". Affronta la trasferta in serenità perché sa di poter contare su figure specifiche in azienda pronte a supportarlo in qualsiasi situazione critica. Così può concentrarsi esclusivamente sul proprio lavoro».



Daniele Marchesan, Head of corporate travel office & merchant auxiliary service di Fincantieri

- **Volume di spese di viaggio:** 15-20 milioni di euro (aerei, hotel e autonoleggi). Nel 2019 Fincantieri ha effettuato circa 60mila transazioni per l'acquisto di servizi di travel
- **Destinazioni frequenti:** Singapore, Medio Oriente, Romania, Norvegia
- **Tmc partner:** Ciscalpina Tours
- **Numero di viaggiatori:** variabile, in media da 12mila a 15mila

«Già prima della pandemia Fincantieri aveva creato un **ufficio dedicato al risk management** che lavora in stretta collaborazione con l'ufficio viaggi interno, gestito da me con



quattro risorse. Insieme abbiamo messo a punto un piano di crisi per ciascuna delle nostre destinazioni più frequenti, che viene sottoposto periodicamente a revisione. In più, con la pandemia è stato creato un ulteriore **ufficio dedicato solo alla gestione delle emergenze Covid-19**. Forniamo ai nostri traveller tutte le informazioni necessarie per viaggiare in sicurezza e i contatti aziendali a cui rivolgersi nelle situazioni d'emergenza. La pandemia ci ha costretti a una drastica riduzione del numero delle trasferte. Il focus aziendale, quindi, si è spostato dal *saving* alla necessità, che consideriamo prioritaria, di far viaggiare i dipendenti in sicurezza. Ecco perché abbiamo rivisto la travel policy rendendola meno restrittiva: ad esempio, oggi ci capita di autorizzare voli in **classe business** per garantire il rispetto delle distanze di sicurezza. E nella selezione dei fornitori verifichiamo prima di tutto se adottano adeguati protocolli di *safety & security*».

Loredana Merelli, travel manager di KPMG in Italia

- **Volume di spese di viaggio:** in lieve crescita fino al 2019. Riduzione del 70-80% nel 2020 e 2021
- **Destinazioni frequenti:** in Italia Milano, Roma, Bologna e Torino; all'estero Londra, Monaco, Parigi. Al momento (luglio 2021, ndr) l'azienda ha ripreso solo le trasferte sul territorio nazionale
- **Tmc partner:** Cisalpina Tours
- **Numero di viaggiatori:** in Italia Kpmg conta 4500 collaboratori. Nel 2019 viaggiavano quasi 3000 persone, nel 2020 poco meno di 1.500 e da gennaio a luglio 2021 poche centinaia



«In Kpmg, una gestione strutturata della sicurezza risale a ben prima della pandemia. Il travel manager è il primo referente dei viaggiatori, ma è supportato da altri gruppi di lavoro:

Immigration per la gestione di visti e documenti ingresso nei diversi Paesi;
Sicurezza, che effettua una **valutazione dei rischi connessi alle trasferte e propone eventuali**

specifiche misure di controllo; Ufficio Personale per gli aspetti amministrativi. A causa del Covid-19 la nostra travel policy aziendale è stata aggiornata ponendo particolare attenzione al *duty of care* e introducendo linee guida più restrittive. Ad esempio, abbiamo introdotto ulteriori processi autorizzativi per le trasferte all'estero e, in ambito alberghiero, abbiamo consentito la prenotazione solo di strutture di catena che adottano protocolli di *safety and security*. Oltre a ciò, è stato creato **un team** dedicato alla gestione delle **informazioni di viaggio relative alla pandemia**. I viaggiatori sono monitorati tramite il tool **Travel Tracker di International Sos** e usano l'app **MyAssistant**, creata da Kpmg per rispondere a tutti i dubbi».

Elisabetta Montechiaro, travel & expenses manager di Fpt Industrie

- **Volume di spese di viaggio:** meno di un milione di euro all'anno
- **Destinazioni frequenti:** Canada, Stati Uniti, Nord Europa, Germania, Francia, Turchia, Cina, Messico, Brasile, Svizzera, Ungheria, Romania, Austria, Italia
- **Tmc partner:** non dichiarato
- **Numero di viaggiatori:** circa 160

«La pandemia ha "strutturato" ancora di più il ruolo del travel manager, rendendo le sue mansioni più complesse. Oggi deve avere una maggiore proattività nell'andare a cercare le risposte esatte (il più delle volte, in tempi stretti) sulle normative d'ingresso e di rientro dai Paesi interessati. E per farlo deve guardare agli aggiornamenti quotidiani come punto focale della giornata lavorativa. Nato con il compito di bilanciare e ottimizzare i costi aziendali di Travel, oggi si evolve in una figura centrale che deve fare **una sintesi tra gli aspetti**



logistici e di risk management, lavorando sempre più a stretto contatto con l'ufficio di sicurezza aziendale e quello del personale, garantendo di aver osservato e valutato i rischi di viaggio e le normative in atto nelle destinazioni. Il dipartimento di Business Travel della mia azienda è supportato dall'Rsp (Responsabile del servizio prevenzione e protezione). Collaboriamo nelle fasi più delicate per capire assieme le normative vigenti (tamponi da effettuare in andata e rientro, eventuale quarantena, modulistica da compilare, utilizzo Dpi). In più, in qualità di travel manager, fornisco assistenza h24 a tutto il personale viaggiante, quando necessario. Credo sia un messaggio fondamentale che l'azienda vuole trasmettere in termini di cura e attenzione verso i dipendenti».

Ricciardo Muradore, facility and fleet manager, R.S.P.P., Beiersdorf

- **Volume di spese di viaggio:** in media 310mila euro (dato del 2019)
- **Destinazioni frequenti:** Italia e Germania
- **Tmc partner:** Bcd Travel
- **Numero di viaggiatori:** 250

«A causa della pandemia il mio lavoro oggi richiede molta attenzione alle destinazioni, tra restrizioni e vincoli per gli spostamenti. Credo che in futuro si viaggerà meno per lavoro e forse di più per *leisure*, anche se i viaggi sono ancora condizionati dalla paura. In qualità di **Rssp della mia azienda** mi occupo personalmente di sicurezza, valutando attentamente il benessere dei miei colleghi. Inoltre, consiglio sempre di utilizzare il buon senso. Come la maggior parte delle imprese, anche noi abbiamo sospeso le trasferte. Si intravede una piccola luce in fondo al tunnel, ma andiamo cauti, **cerchiamo di valutare se serve viaggiare e come viaggiare**. La speranza che una volta vaccinati si torni alla normalità è sempre più vicina. Auspichiamo che si torni ai bei tempi dove le persone si incontravano a quattr'occhi e si risolvevano i problemi in men che non si dica. I rapporti umani sono fondamentali anche per la salute psicologica, soprattutto per gli italiani. Noi adoriamo incontrarci, festeggiare, presentare prodotti e, perché no, ridere ancora tutti insieme».



Francesca Ordanini, executive assistant e senior office manager di IRI

- **Volume di spese di viaggio:** prima della pandemia circa 200mila euro, nel 2020 calo di due terzi
- **Destinazioni frequenti:** Roma, Bologna e le filiali di IRI nel mondo (Londra, Atene, Düsseldorf, Chicago)
- **Tmc partner:** CWT
- **Numero di viaggiatori:** circa 50 (viaggiatori abituali)

«In tema di health & safety, Iri ha una *policy* improntata alla massima cautela. Ecco perché quando è esplosa la pandemia le trasferte sono state completamente sospese. Una scelta importante ma necessaria per la salvaguardia della salute, che Iri ha da sempre al primo posto, agevolata dal fatto che le nostre attività potevano essere gestite adeguatamente anche da remoto e che questa modalità era radicata da tempo nella cultura aziendale: il progetto sperimentale di *smart working* è avviato già dal 2014. In un simile scenario, il mio lavoro si è inevitabilmente spostato **dalla gestione del Travel a quella**



della sicurezza (in qualità di Aspp), in collaborazione con le Risorse Umane, ruolo che ricopro anche prima del Covid-19. Di recente, e in maniera graduale, stanno riprendendo solo

alcune specifiche trasferte. Ognuna di queste missioni viene approvata direttamente dal nostro amministratore delegato, dopo un'attenta verifica delle condizioni di sicurezza in primis e del relativo impatto sul business. Personalmente e in generale, credo che anche in futuro non si tornerà più a viaggiare tanto quanto in passato, ma cercheremo, pur senza negare l'importanza dei meeting in presenza, di fare tesoro di quanto di buono ci ha lasciato in eredità la pandemia in merito alla possibilità di effettuare incontri virtuali».

Alferio Paolillo, Human resources - Responsabile facility services & wellbeing di Edison

- **Volume di spese di viaggio:** 10 milioni di euro annui (dato pre-Covid). Nel 2020 questa voce si è ridotta del 60%
- **Destinazioni frequenti:** in Italia Bari, Roma, Napoli, Torino, Catania. All'estero Parigi, Atene, Sofia, Bruxelles, Amsterdam, Il Cairo, Doha, Algeri
- **Tmc partner:** Cisalpina Tours
- **Numero di viaggiatori:** nel 2020 circa 1.500 su un totale di 5mila collaboratori

«La protezione delle persone è sempre stata al centro della nostra organizzazione dei viaggi. Con la pandemia abbiamo



ripensato ai rischi connessi alle trasferte e rivisto le priorità, ma sempre con lo stesso approccio: la sicurezza prima di tutto. La chiave del successo è stata un forte presidio della Divisione HR su tutta la gestione della pandemia e una stretta collaborazione con le divisioni aziendali valutando, volta per volta, le esigenze di business e di

continuità operativa e i rischi connessi, supportando e rassicurando i colleghi con indicazioni chiare e autorevoli. Il prolungato periodo di lavoro da remoto dello scorso anno ha facilitato l'utilizzo, già diffuso prima, di **strumenti di video collaboration**, riducendo molto l'abitudine a viaggiare. Abitudine che ritornerà solo in parte, ma che sarà comunque necessaria per lo sviluppo del nostro business sul territorio. Il ruolo di travel manager si è arricchito di una maggior profondità di azione sui vari ambiti (in particolare sui temi di salute e sicurezza) e di una **maggiore consapevolezza**, finalmente diffusa anche tra i viaggiatori, di rappresentare un servizio importante alle persone».

Sabine Reitmeier, travel e fleet manager del Gruppo Leitner

- **Volume di spese di viaggio:** nel 2020 è sceso della metà rispetto al 4,5 milioni di euro del 2019. Nel 2021 l'azienda ha ripreso a viaggiare, ma in forma molto ridotta, ovvero solamente nei casi in cui non sia possibile ricorrere alle videoconferenze (ad esempio le attività di manutenzione)
- **Destinazioni frequenti:** intercontinentali per il 70%
- **Tmc partner:** Vertours Lufthansa City Center, Verona
- **Numero di viaggiatori:** circa 250

«Nella primavera 2020 abbiamo sospeso le trasferte per due mesi. Lentamente abbiamo ripreso il nostro lavoro, ma all'operatività quotidiana si è aggiunta una complessa attività di **reperimento di informazioni** su procedure e restrizioni pandemiche, relative non solo ai Paesi di nostro interesse, ma anche (ed è stato lo scoglio più grosso) alle compagnie aeree,

che talvolta applicavano i regolamenti in modo arbitrario. Dall'autunno 2020 il nostro ufficio viaggi è diventato il punto di riferimento aziendale per i test Covid-19 necessari sia per le trasferte sia per rientrare in ufficio. Per quanto riguarda la sicurezza, inoltre, già prima della pandemia disponevamo di



una **polizza assicurativa** la cui copertura è stata estesa ai Paesi a rischio. In più avevamo installato un *tool* che consentiva la **geolocalizzazione**. Negli ultimi mesi abbiamo fatto un passo avanti, implementando la soluzione **Mobile Messenger** di Amadeus, che ci aiuta nel tracciamento dei viaggiatori e ci fornisce informazioni in tempo reale sulle situazioni critiche. In tal modo il **risk management** è completamente inserito all'interno del nostro ufficio viaggi e di nostra competenza».

Eleonora Maria Spinelli, travel manager di A2A

- **Volume di spese di viaggio:** non dichiarato; l'evento pandemico ha modificato sensibilmente le modalità di lavoro (smart working e videoconferenze) e si prevede una sensibile contrazione anche una volta superata la situazione emergenziale
- **Destinazioni frequenti:** nazionali ed europee
- **Tmc partner:** Cisalpina Tours
- **Numero di viaggiatori:** circa 1.500

«La mia attività nell'ambito Travel non è quella di occuparmi delle prenotazioni dei servizi di viaggio (ruolo svolto dalla Tmc di riferimento), ma di garantire le opportune convenzioni con alberghi, compagnie aeree e ferroviarie e società di autonoleggio, nonché di controllare la spesa con reportistica e analisi delle trasferte. Inoltre, svolgo un ruolo di



supporto interno a tutti i colleghi e di interfaccia fra loro e la Tmc, in caso di necessità. Essendo A2A un'azienda che fornisce servizi di pubblica utilità, nonostante la pandemia non ci siamo mai fermati e abbiamo garantito da subito l'operatività e la sicurezza dei nostri dipendenti. Abbiamo rafforzato la *compliance* ai principi di *duty of care*, consentendo al personale operativo di poter viaggiare con frequenza e in sicurezza per gli spostamenti indispensabili a garantire la continuità del servizio, in particolar modo sugli impianti produttivi. A2A è molto attenta e sensibile alla salute e sicurezza dei suoi dipendenti, quindi abbiamo adottato immediatamente **un processo di quality check** sulle strutture alberghiere richiedendo ai fornitori la **certificazione sulla sanificazione** e l'applicazione dei protocolli *safety & security*».

Stefano Vermiglio, global buyer amministrative & IT di Angelini Pharma

- **Volume di spese di viaggio:** 12,5 milioni di euro (dato pre Covid)
- **Destinazioni frequenti:** Barcellona, Monaco, Lisbona, Vienna, Istanbul, Mosca, Amsterdam. L'azienda viaggia anche negli Stati Uniti, in Messico, Sud Africa e Latam (Bogotà)
- **Tmc partner:** Uvet GBT
- **Numero di viaggiatori:** circa il 60% dei dipendenti viaggia

«Il cambiamento delle abitudini di viaggio è evidente già pensando alla mia esperienza e di molti colleghi. Prima passavo almeno una settimana al mese in trasferta per la mia azienda. Da quando è scoppiata la pandemia non sono più salito su un volo, gestisco tutto da remoto. Questo ci insegna che da un lato possiamo limitare il numero di viaggi, dall'altro è inevitabile che si riprenda a viaggiare. Con altri schemi, molto probabilmente, ma non mi sento di dire che il flusso si fermerà. Penso, per esempio, a una



mobilità sempre più smart. Credo che il **pooling** o il **car sharing** registreranno una percentuale di adozione maggiore rispetto ad oggi. Il ricorso a queste nuove modalità di viaggio rappresenta, soprattutto in una prima fase, un espediente per limitare contatti e potenziali contagi. In una seconda fase, nella nuova normalità, avrà l'obiettivo di promuovere sempre più l'adozione di veicoli green, oltre a contenere le spese. Già oggi noi noleggiamo per il pooling solo veicoli elettrici o Phev. Inoltre, nei nostri **travel program** privilegiamo strutture organizzate in termini di igiene e sanificazione. Diamo ai nostri dipendenti la possibilità di sottoporsi regolarmente a tamponi e, in generale, organizziamo i viaggi calcolando meticolosamente il rischio e l'opportunità, tramite il contatto con i responsabili e HR e con un doppio flusso di approvazione prima di formalizzare la trasferta».

Jole Zavatto, responsabile servizi generali al personale - Italy, Central Europe & Greece di Accenture

- **Volume di spese di viaggio:** nel 2020 -50% rispetto al 2019, nel 2021 -90%
- **Destinazioni frequenti:** durante la pandemia Milano, Roma, Napoli, Padova, Torino, Bologna, Genova e alcune capitali europee
- **Tmc partner:** CWT
- **Numero di viaggiatori:** da settembre 2020 al 15 maggio 2021 circa 1.500 ; il numero è in aumento. Prima della pandemia 7.000 circa

«La necessaria attenzione alle procedure di sicurezza ha comportato una modifica nella modalità di supporto ai

dipendenti in ambito Travel. Si è reso necessario implementare processi aggiuntivi di pre-approvazione dei viaggi e maggiori controlli sulle spese di viaggio. Il tutto è finalizzato a monitorare le singole richieste per fornire ai dipendenti soluzioni di viaggio ottimali e dedicate, a garanzia della loro sicurezza. Un iter in cui sono coinvolte più

funzioni aziendali quali **HR team, Legal team, Health & Safety, Mobility**. Per ogni trasferta supportiamo i dipendenti nel raccogliere informazioni sulle restrizioni di viaggio all'ingresso, sul periodo di quarantena, sui requisiti di test Covid, sui cambiamenti normativi dell'ultimo minuto alle frontiere, fornendo consigli per adattare di conseguenza il piano di viaggio. Il *travel risk management* rientra tra gli ambiti di attenzione su cui Accenture ha investito nel corso degli anni, individuando processi da attuare in caso di emergenza, implementando **soluzioni di tracking** e consentendo ai viaggiatori di avere a disposizione informazioni tempestive e aggiornate sulle proprie destinazioni».



Mauro Zollet, IS global travel manager di AptarGroup

- **Volume di spese di viaggio:** 3 milioni di euro annui
- **Destinazioni frequenti:** Francia, Stati Uniti, Cina, India, Brasile, Argentina, Messico, Germania
- **Tmc partner:** BT Expert/Radius
- **Numero di viaggiatori:** circa 500

«Durante la pandemia ho avuto modo di ampliare la mia conoscenza all'interno dell'azienda relativamente ad attività differenti, ma complementari, al travel management. Questo mi ha dato la possibilità di incrementare i rapporti tra i colleghi, sia locali che globali, e di lavorare ancora più a stretto contatto con i reparti che gravitano intorno alla gestione del Travel. Da diversi anni Aptar, ha implementato un **programma di duty of care con un fornitore**

esterno e io sono parte del Global Team che si occupa di monitorare, condividere e informare i dipendenti sulle differenti criticità, non solo ed esclusivamente riguardo al Covid-19, quanto più alla situazione geopolitica attuale che merita altrettanta attenzione.

Purtroppo al momento non vedo una vera innovazione nel Travel. L'opportunità di migliorare, innovare e digitalizzare i processi non ha avuto quello sviluppo che mi aspettavo. Il futuro del settore, quindi, a mio personale modo di vedere, non subirà profonde trasformazioni nel breve periodo se non per un aspetto: le aziende sono state in grado di raggiungere in buona parte i loro obiettivi senza viaggiare. Questo non potrà non essere preso in considerazione nella scrittura delle future *travel policy*. In funzione di questo, tutti gli attori saranno obbligati a un profondo processo di **modifica dell'offerta**, considerando le nuove priorità che, fortunatamente, non saranno più legate al solo concetto di *saving*».



MISSION

La rivista dei viaggi d'affari

FOTO DI HENRI MATHIEU-SAINT-LAURENT DA PEXELS

Ricerca su Travel, Fleet e Event manager OGGI Professionisti poliedrici

MissionMICE

Sei un event manager? Certifica la tua professione

Speciale assicurazioni

Protezione al tempo della pandemia

Car rental

Il noleggio auto? Meglio in abbonamento



Professionisti poliedrici

Come evolve la mobilità aziendale attraverso le professioni che se ne occupano? Sul finire di questo anno post pandemico abbiamo voluto riprendere una ricerca che già la nostra casa editrice aveva proposto in passato ai lettori delle sue due riviste – **Mission** e **MissionFleet** – per indagare sugli effetti della pandemia in termini di driver di cambiamento innescati e rischi/complessità da gestire in futuro. Il rapporto è il terzo sviluppato negli ultimi 5 anni da Newsteca in collaborazione con il **CESISP dell'Università di Milano-Bicocca** e ha l'obiettivo di rappresentare un aggiornamento periodico, oggettivo e concreto a supporto dei professionisti che operano nell'ambito del travel management, del fleet management e dell'event management. Perciò l'indagine di cui leggete in queste pagine rappresenta una sintetica fotografia dello stato attuale dei settori cui ci rivolgiamo ogni giorno con le nostre *news* e i servizi giornalistici di approfondimento, alla luce

dell'emergenza sanitaria scaturita dal Covid-19, che si è abbattuta su tutte e tre le economie: gli eventi e i viaggi di lavoro si sono fermati e con loro la mobilità aziendale è profondamente cambiata. È interessante notare che il **punto di forza** dell'in-

indagine deriva dallo sguardo d'insieme **delle tre figure professionali**. Si è trattato di un innesto positivo che rende possibile una prospettiva di **settori mirabilmente complementari** e sinergici in merito alle implicazioni dell'emergenza sanitaria.

indagine di
Giacomo
di Foggia,
elaborazione
testi di
Paola Baldacci

Care lettrici e cari lettori,

in collaborazione con l'università Bicocca, nella persona del professor **Giacomo Di Foggia**, torniamo a presentarvi la ricerca sulle vostre professioni. Durante questo difficile periodo abbiamo sentito il bisogno di scoprire cosa è cambiato e come stanno mutando il lavoro ed il contesto lavorativo, per **travel e fleet manager**. Con la vostra collaborazione abbiamo realizzato un primo sondaggio qualitativo per capire quali erano gli argomenti di interesse e poi abbiamo somministrato un questionario quantitativo a tutto il nostro database. Sono stati presi in considerazione tutti gli aspetti, le procedure, le difficoltà che avete dovuto fronteggiare durante la pandemia. Novità rispetto alle precedenti ricerche, è l'inserimento della figura professionale dell'**event manager**, che rappresenta una nuova *audience* con cui si interfaccia la nostra casa editrice, da alcuni anni. Abbiamo discusso dei frangenti più significativi di questa ricerca durante il convegno **MissionForum** nell'edizione **digital** del 3 marzo 2021. Qui vi presentiamo nuovamente alcuni spunti. Buona lettura,

Paola Mighetto - Direttrice editoriale di Newsteca

Travel manager: le opportunità scaturite dalla pandemia



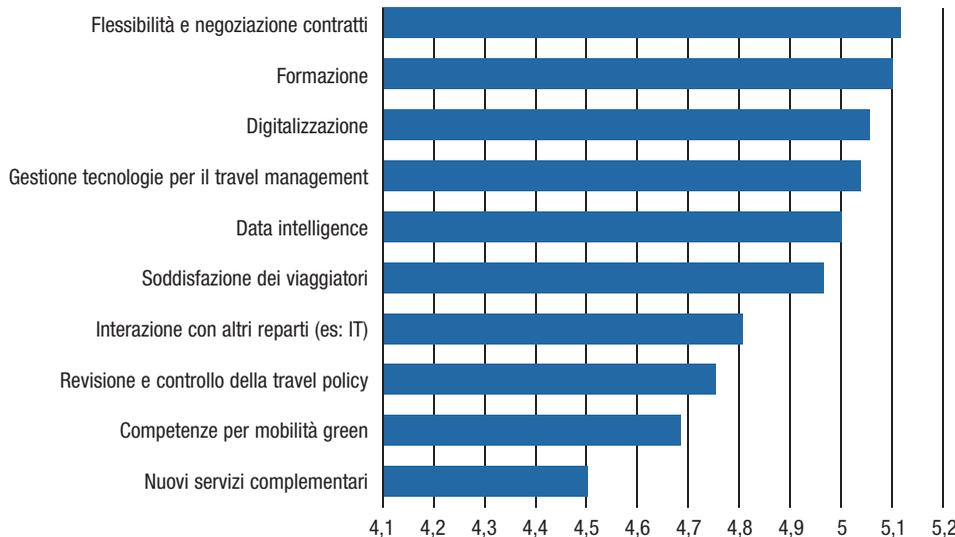
Flessibilità, formazione e digitalizzazione saranno i **principali driver di cambiamento** nella professione di travel manager. Più nel dettaglio, la **gestione delle tecnologie** in senso ampio è considerata un'opportunità

da alimentare. Big data e *business intelligence* vengono indicati da due professionisti su tre come elementi di valore "molto importante" e per quasi uno su quattro sono "assolutamente importanti". Degno di nota è anche il risultato di una va-

riabile organizzativa endogena all'azienda come la **revisione e il controllo della travel policy**. Infatti, in questo caso quasi sei travel manager su dieci lo ritengono molto importante nei prossimi anni. Al contrario, **soddisfazione dei viaggiatori** e nuovi **servizi complementari** al travel management non brillano nelle preferenze. Tra l'altro, molti di questi ultimi sono nati proprio durante lo scoppio del Coronavirus, che ha certamente creato le condizioni affinché si sviluppassero delle innovazioni a supporto delle figure tradizionali. Sarà quindi importante capire se rimarranno anche in futuro. Per concludere, oltre alle considerazioni esposte è utile una sorta di elenco contenente i risultati in valore assoluto che permette di capire i principali elementi che saranno i driver di cambiamento (grafico).

Fattori di rischio per i professionisti delle trasferte aziendali
Quali saranno le principali com-

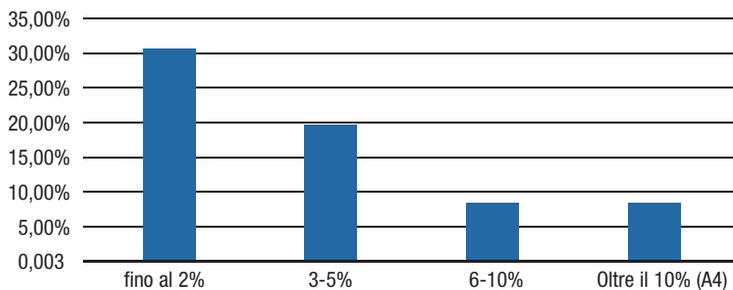
Quali fattori saranno più importanti nei prossimi tre anni?



Identikit delle acquirenti di viaggi

Il profilo delle travel manager è nettamente contrapposto **nel genere** rispetto ai fleet manager: i due terzi del campione che ha partecipato all'indagine è rappresentato **da donne** mentre poco meno di tre rispondenti su dieci sono uomini. Le due professioni sono accomunate dalla **seniority**: il 75% svolge questa funzione da oltre un quinquennio e un altro 22% da almeno due anni. Inoltre, è un mestiere che si svolge sia full sia part time: infatti, il campione è diviso in 53 e 45%. Chiedendo i dati del 2020, nell'indagine non stupisce l'indicazione sui **volumi di spesa** per i viaggi delle aziende durante il periodo pandemico. Ebbene, per il 90% c'è stato un taglio. Infine, nel 30% circa dei casi **il budget di business travel** risulta essere inferiore al 2% del fatturato e nel 20% siamo tra il 3% e il 5%. In particolare, sommando le risposte tra il 6% e il 10% e oltre il 10% arriviamo a più di un'azienda su 10 in cui l'impatto di questa voce di costo è molto importante (grafico).

Quali sono i volumi di spesa per i viaggi della sua azienda rispetto al fatturato?



plettività da gestire nei prossimi tre anni? Anzitutto, il processo di **digitalizzazione** in corso, probabilmente ormai endogeno, è inteso come meno rischioso perché su di esso si stanno già facendo importanti investimenti sia finanziari sia in risorse e competenze necessarie. Dunque, il tema della **formazione** nei prossimi anni non viene sostanzialmente identificato come fattore di rischio strategico per l'azienda. Inaspettate le considerazioni di blanda importanza per elementi come la **gestione dell'interazione con gli altri reparti aziendali**, l'integrazione delle tecnologie per il travel management e la **gestione dei dati**. Non vengono considerati elementi rischiosi nel futuro imminente, forse perché ritenuti ormai scontati. Come vedremo

anche per fleet manager ed event manager successivamente, la survey ha raccolto spunti su alcune necessità scaturite dal Covid-19, che potrebbero rimanere come prassi o



elementi di attenzione nei prossimi anni:

- Valutazione dei protocolli di sanificazione dei fornitori
- Smart working e virtual meeting
- Verifica della *compliance* con linee guida internazionali e governative
- Cancellazione trasferite che possono essere risolte da remoto
- Big data finalizzati ad analisi in tempo reale (chi è, dove, comportamenti)
- Ricorso continuo a tamponi
- Maggiore attenzione agli aspetti della salute, oltre a quelli della sicurezza.

Struttura e metodologia

La ricerca è stata condotta attraverso una *survey* somministrata al database di Newsteca cui hanno risposto 131 professionisti tra travel, fleet ed event manager. Per ognuna delle **tre figure professionali** sono stati individuati i principali *driver* di cambiamento dei prossimi tre anni ed i principali rischi identificati dai rispondenti stessi. Inoltre, abbiamo chiesto cosa rimarrà dell'emergenza pandemica, ovvero l'insegnamento. Preceduta da focus group per individuare gli argomenti, l'indagine è stata svolta con la metodologia CAWI (Computer assisted web interviewing): cioè una raccolta di dati che si basa sulla compilazione di un questionario via web. Per ogni professione vengono messi in evidenza **le opportunità** (driver del cambiamento) e **i rischi da gestire**, entrambi nel triennio post-crisi.

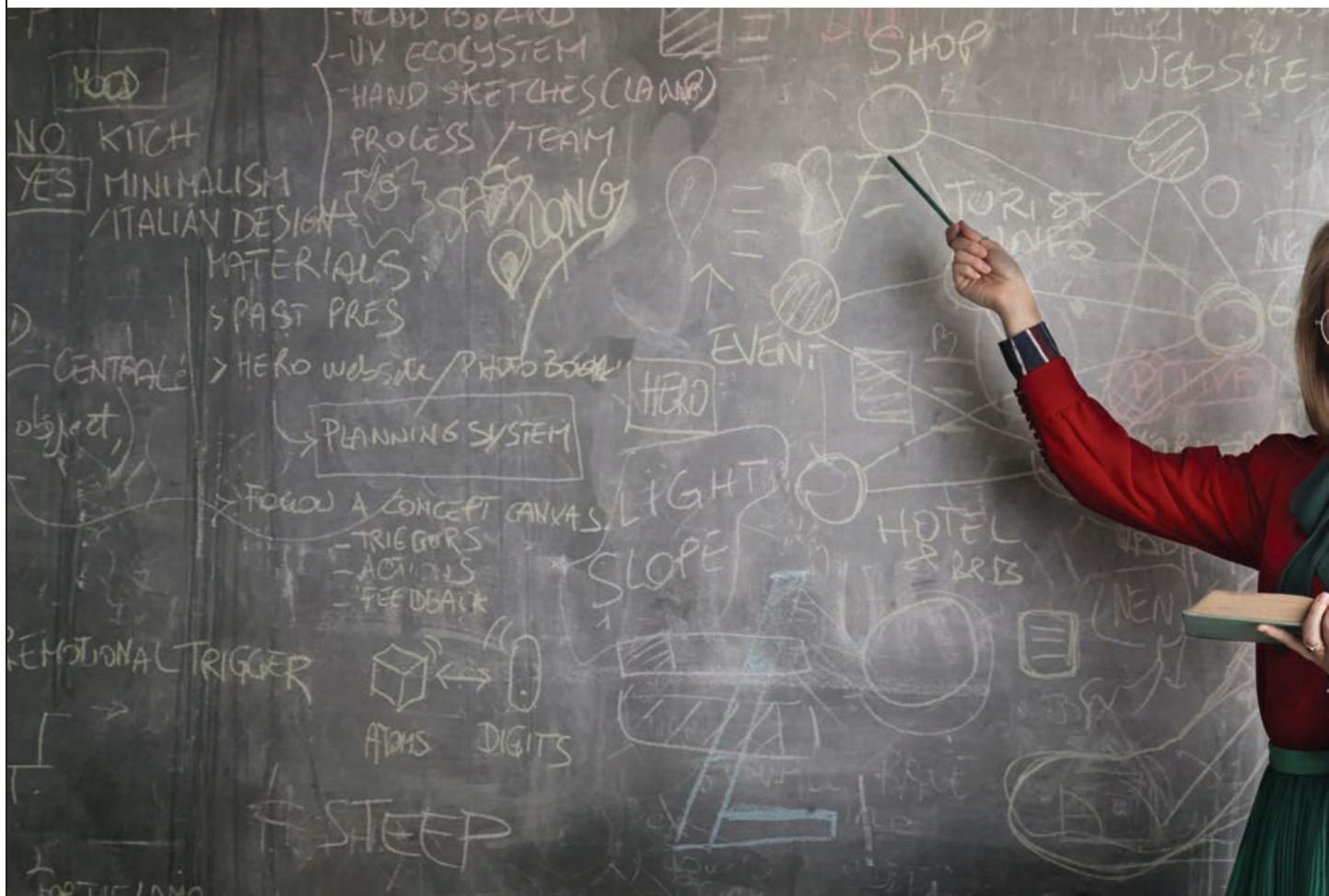
Fleet manager: i driver del cambiamento

Come fattore-guida del cambiamento nella professione del fleet manager emerge la **flessibilità dei contratti di noleggio**. Altrettanto importanti risultano la gestione delle **tecnologie per il fleet management**, la gestione dei dati e la *business intelligence*, ma anche argomenti prettamente organizzativi come la revisione delle **car policy**. La soddisfazione dei *driver* rimane prioritaria mentre l'interazione con altri reparti aziendali, tra i quali per esempio l'IT, non viene considerata un fattore trainante nei prossimi anni. La sintesi di quanto sopra delinea gli ambiti strategici futuri: il primo è legato alle opportunità derivanti dall'analisi delle **informazioni ottenu-**

te dai veicoli e da chi li guida, invece il secondo è inerente **all'organizzazione aziendale** tra controllo delle car policy e soddisfazione dei *driver*. Quanto conteranno le **competenze** necessarie per gestire il processo di elettrificazione delle flotte? Per il 70% dei rispondenti saranno "assolutamente fondamentali". Si tratta dunque di una percentuale netta, che mostra come questo sia un elemento contemporaneamente strategico e anche percepito da chi in azienda si troverà a gestirne le innovazioni sia come modello di business sia come tecnologie dei veicoli stessi. Meno importante, invece, pare essere la gestione dei servizi offerti dalle *smart city*: modelli di business legati allo

sharing e nuovi prodotti abilitati dalle **tecnologie 5G**, per citarne due. Molto chiara è, invece, l'importanza che i gestori delle flotte attribuiscono sia ai **processi di digitalizzazione** sia alla **formazione** necessaria per poter cogliere tutte le opportunità che nei prossimi anni coinvolgeranno l'automotive delle *company cars*. Infine, per chiudere il capitolo dei "driver di cambiamento" dei prossimi tre anni i partecipanti alla survey hanno evidenziato alcuni aspetti emersi nel periodo pandemico che perdureranno:

- **Sanificazione** degli automezzi in pool
- Verifica semestrale anziché annuale della proiezione chilometrica finale su **contratti NLT**



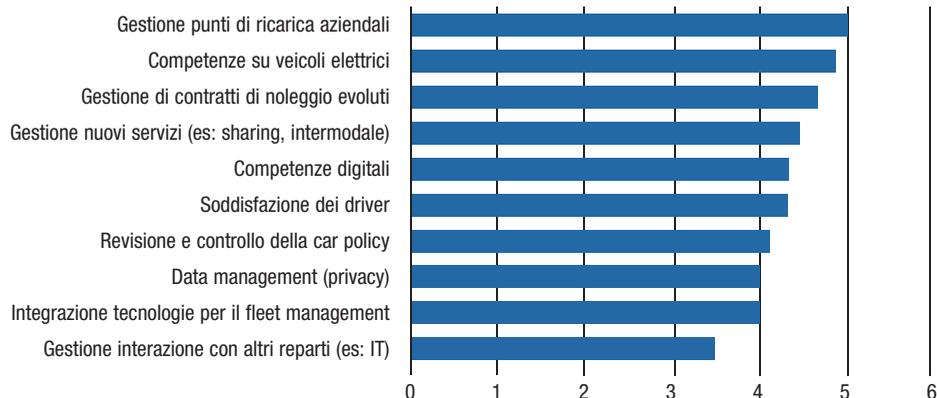
- Maggiore attenzione nell'igiene e pulizia anche al rientro dalle **manutenzioni**
- **Smart working**, gestione da remoto
- Prolungamento contratti per non ordinare nuove vetture
- Focus sulle percorrenze dei driver, **profilazione degli utilizzi**
- Dotazione di gel e mascherine
- Utilizzo dello sharing nelle **auto in pool**
- Riduzione auto aziendali per un passaggio a *car allowance*

Le complessità dei gestori di flotte

Dall'analisi dei fattori che potranno rappresentare dei rischi (grafico) nei prossimi anni, **se non adeguata-**



Quali saranno le principali complessità da gestire nei prossimi 3 anni?



mente gestiti, se ne evince una situazione piuttosto eterogenea rispetto alle risposte precedenti sui driver di cambiamento od opportunità. In pratica, tutti i fattori sono talmente strategici per il futuro triennio, che i fleet manager non prendono particolarmente in considerazione il rischio da essi derivanti. Per sintetizzare, le principali sfide che si paleseranno fanno riferimento alle **competenze** e alla **gestione dei veicoli elettrici**, cui si aggiunge quella di contratti di noleggio "evoluti" ma anche di nuo-

vi servizi che prenderanno vita a supporto delle attività di fleet management. Spiccano le risposte sulla domanda inerente all'**organizzazione aziendale**: in evidenza il fattore "revisione e controllo della car policy" al quale la metà dei rispondenti assegna una rilevanza netta. Altrettanto degno di nota è l'aspetto di gestione dei **punti di ricariche aziendali**. Infatti, in questo caso il 70% dei responsabili della mobilità aziendale lo ritiene un fattore di rischio di notevole peso.

I custodi del benefit più ambito

Circa la metà del campione di fleet manager che ha partecipato è rappresentato da **uomini** mentre quattro rispondenti su dieci sono donne. Quasi il 70% ricopre questa mansione **da più di cinque anni** nella stessa azienda in cui lavora attualmente, un ulteriore 28%, invece, ricopre il ruolo da oltre due anni. Infine, il 6% è responsabile del parco auto da meno di un biennio. E ancora, più di sei su dieci indicano un **impegno a tempo pieno**. La metà dei partecipanti alla ricerca indica un volume di spesa che è rimasto sostanzialmente stabile nell'ultimo anno rispetto alla pandemia, mentre per un rispondente su cinque il budget è aumentato. Infine, per la parte restante è diminuito. Nella quasi metà dei casi stiamo parlando di una **volume di spesa** pare al 2% circa del fatturato. L'80% dei veicoli gestiti dai fleet manager è alimentato a diesel, mentre **il 14% è composto da veicoli ibridi** oppure totalmente elettrici, il 4% a benzina e il 2% a gas.

Auto elettriche: perché?

Considerata la percentuale di veicoli attualmente ibridi o EV abbiamo ritenuto importante verificare i principali driver per la transizione verso flotte elettrificate. Ebbene, i primi tre elementi sono di tipo ambientale e strategico. In primis, c'è il tema della **riduzione dei gas climalteranti** che sta entrando nei modelli di business delle imprese. A seguire la **disponibilità dei punti di ricarica** sia nelle sedi aziendali sia nei territori. Al terzo posto la considerazione dell'elettrificazione come **obiettivo strategico tout court**. Il **vantaggio fiscale** è solo quarto nell'ordine dei fattori innescanti.



Event manager: chi sei?



L'ampiamiento dell'analisi alla professione dell'event manager è frutto di un'attenzione più mirata di Newsteca al comparto dell'organizzazione di **eventi aziendali**, viaggi d'incentivazione e riunioni attraverso gli approfondimenti sul Mice. Professione in profonda trasformazione anch'essa, quella del pianificatore di "show" per **lanci di prodotto**, *convention*, **celebrazioni** delle performance dei vari reparti dell'impresa è rimasta duramente colpita dalla pandemia. Parliamo di un comparto che genera un volume di affari di 65,5 miliardi, ha un impatto diretto sul Pil di 36,2 miliardi e dà lavoro a oltre 570.000 persone di molteplici settori (artisti, location, audiovisivo, ristorazione, agenzie di PR, per citarne alcuni) secondo le rilevazioni delle associazioni di categoria in sua difesa.

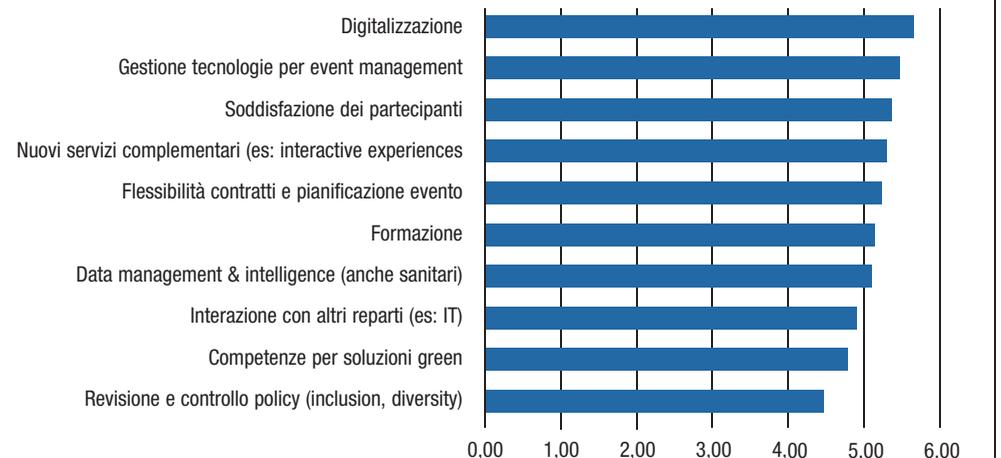
Driver di cambiamento

Per questi professionisti – di cui

l'Italia è molto conosciuta per l'eccellenza della creatività – i principali driver di cambiamento (grafico) dettati dalla pandemia sono da individuare nella **gestione delle nuove tecnologie**. Tra esse i servizi aggiuntivi da integrare al flusso tradizionale di lavoro, nella fattispecie

piattaforme per la creazione di eventi virtuali di cui si è fatto largo uso nel momento in cui gli appuntamenti in presenza erano vietati. Un altro elemento molto significativo e meno scontato risiede nel fattore corrispondente alle **competenze per l'identificazione di soluzioni**

Quali fattori saranno più importanti nei prossimi tre anni?





sostenibili all'interno della gestione degli eventi. In questo caso notiamo che quasi due rispondenti su tre hanno indicato questa *skill* come molto importante o assolutamente importante.

Rischi poco calcolati

Analizzando la distribuzione delle risposte si evince che mentre sono evidenti i principali fattori importanti nei prossimi anni, vi è un po' più di confusione per gli elementi di rischio. Lo possiamo vedere in maniera piuttosto chiara con la variabile della **revisione della policy** perché sommando le risposte che la indicano come "poco" o "più no che sì importante" si ottiene il 40% circa del totale, una percentuale assolutamente non trascurabile che ritiene i cambi di politiche aziendali un fattore poco rischioso. Sorprende ancor di più la risposta sulla **gestione dei nuovi servizi complementari** intesi come rischio strategico di gestione per i prossimi anni:

non si intravede una chiara definizione nonostante sia stata indicata come "molto e assolutamente importante" in termini di opportunità. A completamento dell'indagine, come per le altre due figure professionali, è stato chiesto di indicare le necessità emerse che rimarranno come prassi:

- Contenere **la durata** dell'evento
- Alternare contenuti statici (*slides*)

Comunicare l'azienda

Quella dell'event manager aziendale è una professione per il 67% femminile. Quasi il 40% degli intervistati opera in settori industriali e un quarto nell'ambito del *retail*. Per il 72% si tratta di **una multinazionale**. Nel 65% dei casi supera i cinque anni di attività presso la stessa società nella quale lavora attualmente. Il 30% dei rispondenti ricopre la mansione da almeno due anni. L'85% è occupato a tempo pieno. Il 90% ha visto diminuire il budget di spesa nel 2020.

a video o **interazione** tra i partecipanti

- Mantenere l'**engagement**
- Connessioni culturali con piccoli gruppi di ospiti, **visite virtuali** condotte da guide certificate
- Nuove attività digitali: **set virtuali**, ice breakers
- Nuove piattaforme per differenti modalità di interazione, di ingaggio, **creatività e setting**
- Competenze digitali
- Crediti ECM (**formazione medica**)

La ricerca è resa possibile grazie a

MISSION  **FORUM**
Incontri su viaggi d'affari, flotte auto, eventi e meeting

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
BICOCCA

 **CESISIP**
Centro Studi in Economia e Regolazione
del Servizi, dell'Industria e del Settore Pubblico