

# Dalla valorizzazione delle persone all'accessibilità universale

VIAGGI D'AFFARI E DIVERSITY, EQUITY E INCLUSION

**INTRODUZIONE**

**LA RICERCA**

**PERCEZIONE DELLA DE&I NEI VIAGGI AZIENDALI**

**POLICY E STRUMENTI**

**SFIDE E BARRIERE**

**AZIONI E SOLUZIONI**

**LINEE GUIDA O TRAVEL POLICY?**

**CHE COSA CI RISERVA IL FUTURO?**





# Viaggio d'affari e DE&I: perché diversità, equità e inclusione sono una priorità anche nel business travel

Cosa significa davvero viaggiare per lavoro nel 2025? Per BCD Travel non è solo una questione di prenotazioni, voli e trasferte, ma un'esperienza che deve essere **accessibile, equa e sicura per tutte le persone** che viaggiano.

Dopo aver dedicato la nostra ricerca dello scorso anno al tema del *bleisure* e al benessere del viaggiatore, quest'anno abbiamo deciso di compiere un ulteriore passo avanti, scegliendo di esplorare il rapporto tra **diversità, equità e inclusione (DE&I)** e business travel. Un tema che ci sta particolarmente a cuore e che, come azienda, viviamo in modo concreto e quotidiano.

In controtendenza rispetto ad alcune aziende che hanno rallentato il loro impegno verso la DE&I, noi abbiamo rafforzato il nostro percorso, rinnovando il DE&I Council per il 2025 con l'ingresso di 50 nuovi membri provenienti da diverse aree e livelli aziendali. Un impegno che sentiamo profondamente e che vogliamo portare anche nel settore dei viaggi d'affari.

Perché lo abbiamo fatto? Perché crediamo che **un viaggio inclusivo sia un viaggio migliore**. Migliore per chi lo vive in prima persona, ma anche per le aziende che ne beneficiano in termini di engagement, produttività e reputazione.

Pensare un viaggio d'affari in chiave DE&I significa garantire pari opportunità a chi viaggia, rispondere alle esigenze personali e culturali, e creare un ambiente di lavoro realmente accogliente e rispettoso.

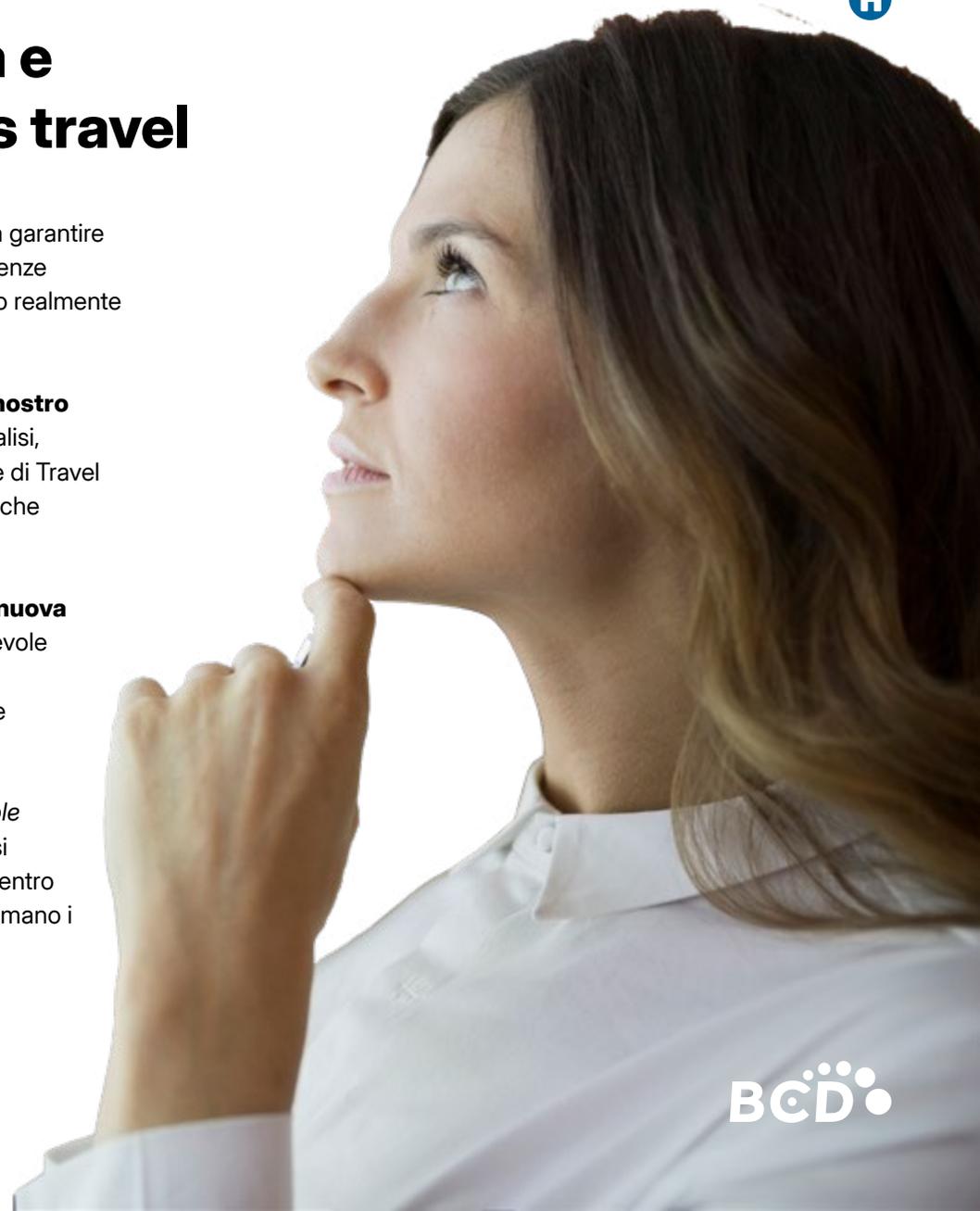
Con questa visione abbiamo scelto di dedicare **il nostro whitepaper 2025** a questo tema: un lavoro di analisi, confronto e ascolto, realizzato insieme alle esperte di Travel for business, Rosemarie Caglia e Ilenia La Leggia, che ringraziamo per la preziosa collaborazione.

Il nostro obiettivo è contribuire attivamente a una **nuova cultura del business travel**, più umana, consapevole e coerente con i profondi cambiamenti sociali e organizzativi in atto, andando ben oltre la semplice fotografia dello stato attuale.

Perché in fondo la nostra missione – *Helping people and companies travel smart and achieve more* – si realizza anche così: con ricerche che mettono al centro le persone e con momenti di confronto che trasformano i dati in azioni.



**Edoardo Priori**  
Managing Director,  
BCD Travel Italy



# INTRODUZIONE

Tra i pilastri fondamentali di una buona leadership oggi ritroviamo senza dubbio la valorizzazione delle persone. Shawn Achor, uno dei principali esperti mondiali di potenziale umano, ci ricorda che quando ci impegniamo per aiutare gli altri a conseguire il successo, non solo contribuiamo ad aumentare le performance del gruppo nel suo insieme, ma incrementiamo esponenzialmente anche il nostro stesso potenziale.

Una consapevolezza a cui si è arrivati attraverso le più recenti scoperte delle neuroscienze, ma non dimentichiamo che buona parte di noi è figlia di una cultura decisamente più individualista. Quando fu scritta in origine la sceneggiatura di Guerre Stellari, la battuta più famosa della storia del cinema "che la forza sia con te" non compariva nel copione, al suo posto, le prime versioni del testo riportavano la frase "che la forza degli altri sia con te".

Naturalmente, Hollywood che per definizione celebra le superstar individuali aveva optato per la battuta che fosse più in linea con quella cultura. Tuttavia, oggi sappiamo che quando mettiamo in atto questo schema nelle aziende, focalizzandoci esclusivamente sui conseguimenti personali ed eliminando gli altri dall'equazione, la nostra vera forza rimane nascosta.

Per dirla con il linguaggio scientifico, ci troviamo davanti a una condizione necessaria ma non sufficiente per progredire.

**La vera chiave di volta sta proprio negli altri, ma per fare in modo che rientrino nell'equazione dobbiamo fare un ulteriore passaggio e parlare di sostenibilità. E la sostenibilità quando si parla di persone e viaggi aziendali è strettamente connessa all'inclusività!**





## Leave No One Behind: dall'agenda 2030 alle politiche DIE

Le aziende non sono più solo attori economici che mirano al profitto, ma anche soggetti attenti che considerano, fra le altre cose, il proprio impatto sociale e ambientale. Un cambio di mindset che spinge le imprese a rivedere e trasformare i propri modelli di business in modo che siano più sostenibili, equi e responsabili.

In tale contesto, **la sostenibilità si trasforma da valore etico a strategia fondamentale per la competitività a lungo termine** e le aziende che abbracciano questa trasformazione contribuiscono a un futuro migliore e scelgono di posizionarsi in un mercato sempre più attento.

Le persone e l'inclusività sono, nello specifico, al centro di molti degli obiettivi stabiliti nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, d'altro canto il concetto stesso di sostenibilità implica l'idea che nessuno venga lasciato indietro. È tempo, dunque, che il potenziamento economico, sociale e ambientale avvenga in modo che tutti possano beneficiarne.

Gli obiettivi dell'Agenda 2030, in particolare l'Obiettivo 5 (uguaglianza di genere), l'Obiettivo 8 (lavoro dignitoso e crescita economica) e l'Obiettivo 10 (ridurre le disuguaglianze), si allineano perfettamente con le pratiche di DE&I, che prevedono come ogni individuo, indipendentemente dal proprio background, possa avere accesso alle opportunità necessarie per prosperare.

## Backlash: la deriva e le polemiche

Le politiche di Diversità, Inclusione ed Equità (DE&I) si inseriscono in un dibattito più ampio sulle trasformazioni culturali e sociali nel mondo del lavoro, nell'educazione e nelle istituzioni. Ecco perché riteniamo sia opportuno chiarire il contesto in cui ci accingiamo ad addentrarci con questo lavoro.

È sotto gli occhi di tutti noi: oggi non è possibile affrontare le tematiche di DE&I senza misurarsi con le polemiche nate intorno al concetto di politicamente corretto e ideologia woke. **Alcuni gruppi politici e investitori (soprattutto negli USA) stanno, infatti, criticando tali politiche, sostenendo che creino discriminazioni inverse o che siano inefficaci.**

Facciamo ordine. Quando parliamo di DE&I (Diversity, Inclusion & Equity), ci riferiamo all'insieme di tutte le politiche e le pratiche volte a garantire rappresentanza, equità di trattamento e accesso alle opportunità per tutti i gruppi storicamente svantaggiati.

Il Termine woke, invece, nato nei movimenti per i diritti civili significa "essere consapevoli" delle ingiustizie sociali, oggi è spesso usato in modo critico per riferirsi a un eccesso di politiche progressiste percepite come divisive o ideologiche.

Le critiche progressiste sostengono che le politiche DE&I sono strumenti essenziali per combattere discriminazioni strutturali e creare ambienti di lavoro e sociali più equi, d'altro canto quelle conservatrici ritengono che alcune di queste iniziative siano imposte in modo eccessivo, generando discriminazioni inverse o minando il principio di merito.

Cultura woke e le politiche DE&I sono intrecciate perché entrambe riguardano cambiamenti nei valori sociali e aziendali. Tuttavia, un approccio pragmatico e basato su evidenze può aiutare le aziende a implementare linee guida efficaci senza entrare in dibattiti ideologici divisivi e vuoti.

**In tale contesto si inserisce la volontà di fare ordine e portare un contributo concreto all'intero comparto dei viaggi d'affari.**





# LA RICERCA

**La presenza di una forza lavoro sempre più diversificata significa più viaggiatori d'affari con esigenze e preferenze uniche.**

Proprio questa consapevolezza riassunta dalle parole di Yvette Bryant, Senior Vice President of Diversity, Equity & Inclusion di BCD Travel, ha spinto la TMC ad avvalersi della collaborazione di Travel for business per avviare un'indagine tra i travel manager italiani con l'obiettivo di analizzare il livello di adozione delle politiche DE&I nel business travel.

## L'approccio metodologico

Si è scelto di condurre l'analisi attraverso un questionario online rivolto a travel manager di aziende di diverse dimensioni e settori. Il sondaggio ha raccolto **115** risposte, offrendo una panoramica delle attuali pratiche, delle percezioni e delle sfide legate alla DE&I nel business travel.

Al termine della ricerca, un campione rappresentativo del target è stato coinvolto in un think tank pratico con l'obiettivo di esplorare e indagare ulteriormente gli spunti emersi dai dati e comprendere, se e come, l'integrazione dei principi DE&I nei programmi di viaggio aziendali possa migliorare l'esperienza per tutti, inclusi clienti, dipendenti in viaggio, fornitori e organizzatori di viaggi.

-  Quanto e come le aziende considerano la diversità e l'inclusione nella gestione dei viaggi di lavoro?
-  Quali sono i principali bisogni e le sfide percepite dai travel manager e dai dipendenti durante i viaggi aziendali?
-  Qual è il ruolo dei travel manager nella promozione di un business travel più equo e accessibile?
-  Quali sono le principali barriere organizzative, economiche e operative che ostacolano l'implementazione di programmi inclusivi?
-  E, ancora, quali strumenti, policy e azioni concrete potrebbero migliorare l'inclusività nei viaggi aziendali?

Sono le principali domande intorno alle quali si è sviluppato il lavoro articolato in quattro macroaree:

**Percezione della DE&I nei viaggi aziendali**, per far emergere gli elementi ritenuti essenziali dai rispondenti per un travel program inclusivo.

**Policy e strumenti**, con un focus sul livello di formalizzazione delle politiche DE&I e gli strumenti di monitoraggio.

**Sfide e barriere** per evidenziare le difficoltà nell'implementazione di soluzioni inclusive.

**Azioni e soluzioni**, infine, con l'obiettivo di individuare strategie per migliorare l'equità e l'inclusività nei viaggi di lavoro.

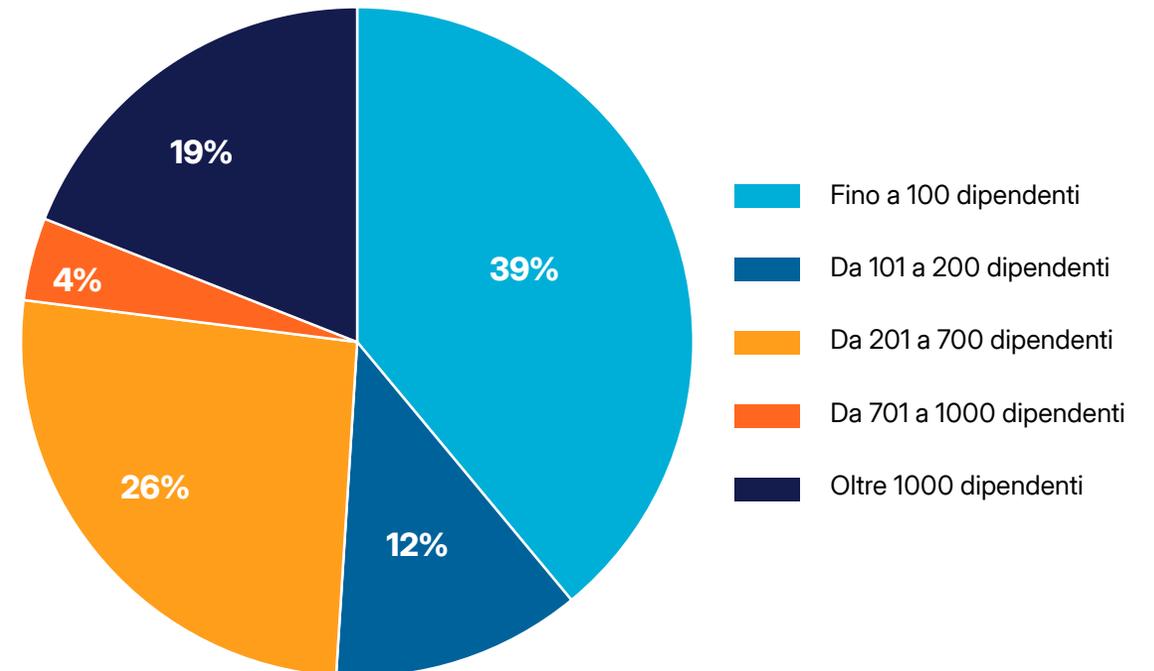


## Il Target

Il campione analizzato comprende **115** risposte, con una distribuzione piuttosto eterogenea di aziende per numero di dipendenti che viaggiano per lavoro. La funzione aziendale di chi ha risposto è composta da Risorse Umane (**24%**), seguita da Direzione Generale (**22%**) e Acquisti e Facility Management (**20%**).

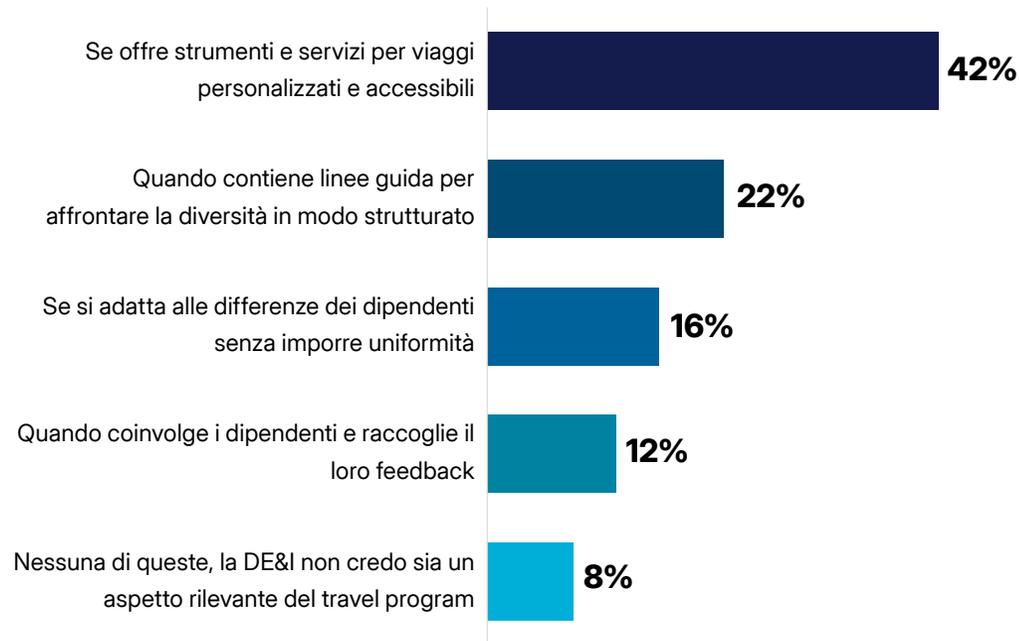
Le domande dell'indagine sono state impostate con risposta multipla in diversi casi al fine di agevolare la riflessione dei partecipanti. L'indagine è stata condotta tramite un sondaggio online nel periodo compreso tra febbraio e marzo 2025

Dal punto di vista del volume dei viaggiatori il target è così articolato:





# PERCEZIONE DELLA DE&I NEI VIAGGI AZIENDALI



Domanda: Quando pensi a un programma di viaggio aziendale, quale principale caratteristica lo rende rispettoso della diversità, della inclusività e della equità dei dipendenti?

Vista la delicatezza della tematica siamo partiti dall'analizzare il percepito dei Travel manager in chiave D&E e sono subito apparsi chiari alcuni elementi.

**Per il 42% degli intervistati un viaggio aziendale si può definire rispettoso della diversità, dell'inclusività e dell'equità dei dipendenti se offre strumenti e servizi per viaggi personalizzati e accessibili; seguita dalla presenza di linee guida strutturate sulla diversità (22%).**

Sebbene la prima scelta possa dare l'impressione di portare immediatamente la riflessione su un piano operativo più che strategico, lo sforzo che siamo chiamati a fare è quello di leggere fra le righe. Solo così, possiamo cogliere la necessità concreta dei dipendenti che pensano a soluzioni efficaci per offrire opzioni di viaggi flessibili, ovvero in grado di tenere conto di esigenze personali come preferenze culturali, disabilità o situazioni familiari.

Un quarto degli intervistati, inoltre, sottolinea l'importanza di **linee guida chiare** che formalizzino l'approccio alla diversità nei viaggi aziendali, evidenziando che l'inclusione non può essere lasciata alla discrezione individuale, ma deve essere istituzionalizzata **così da essere facilmente applicabile**.

Cruciali altri due elementi: il 16% che per cui un travel program deve adattarsi ai dipendenti senza imporre uniformità e l'8% che vede la DE&I come irrilevante nel business travel, il che suggerisce una necessità di maggiore consapevolezza.



## Dalle differenze ai bisogni

Sempre per rimanere nell'ambito del percepito del nostro target, abbiamo chiesto ai Travel manager se abbiano mai osservato differenze (es. culturali, generazionali, personali ecc..) tali da influenzare l'esperienza di viaggio dei dipendenti. E qui arrivano i primi spunti interessanti su cui siamo chiamati a fare una riflessione.

Circa il **74,5%** afferma di averle notate. Di questi, a fronte di un **36,5%** che indica come spesso emergono chiaramente differenze che evidenziano esigenze diverse tra i viaggiatori, il **38%** specifica, però, che non sempre i viaggiatori le esprimono chiaramente.

Quest'ultimo dato è un alert interessante, specie se letto in relazione al **21%** dei rispondenti che dichiara di **non aver mai riflettuto su questo aspetto**, e a quel **4,5%** che afferma che **alcune persone evitano di viaggiare per questioni legate alla diversità**.

Viaggiare per lavoro impatta su talmente tanti aspetti - anche personali - della vita dei lavoratori che siamo chiamati a un atto di responsabilità e di presa di coscienza. Siamo evidentemente dinnanzi a una situazione in cui, da una parte **le persone non si sentono libere di manifestare bisogni personali fondamentali**, e, dall'altra molti professionisti non si pongono neanche a monte il problema, non rendendosi così disponibili all'ascolto. Si evince dunque una certa immaturità dei lavoratori nell'affrontare il tema della diversità dell'equità e dell'inclusione, ed è come se i bias - le distorsioni di pensiero - prendessero il sopravvento e nello specifico le persone si togliessero a monte la possibilità di formulare richieste specifiche.

Questa immaturità sembra attribuibile a diverse ragioni. A conferma di questa lettura vi sono anche i risultati della ricerca "Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro", condotta nel 2024 da Valore D, la prima associazione di imprese in Italia, oltre 350, che dal 2009 è impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni. Sicuramente **l'attenzione**

**per la DE&I si mostra come un fenomeno relativamente nuovo** per cui si avverte molto il bisogno di educare ed educarsi per riconoscere le diversità e intervenire sui relativi bias o comportamenti discriminatori, che spesso si attuano più per mancanza di conoscenza che per scelta consapevole. Bisogna anche considerare che **molte aziende italiane**, soprattutto quelle che operano nei settori più tradizionali, **sono composte da una popolazione abbastanza omogenea e hanno iniziato solo recentemente a interrogarsi sul tema**. Questi fattori contribuiscono a mantenere il tema della diversità in fondo alla lista della priorità delle aziende. Ne consegue pertanto un mancato riconoscimento dei bisogni di molti lavoratori e lavoratrici, nonché la difficoltà nel valorizzare l'unicità della loro identità con un ascolto delle singole esigenze. Tale valorizzazione è però fondamentale per favorire inclusione ed equità in azienda.

Analizzando poi le risposte sulla base delle dimensioni aziendali per volumi di viaggiatori, scopriamo che le aziende più piccole e le medie notano più spesso differenze tra i viaggiatori, mentre nelle aziende grandi questo aspetto sembra essere meno percepito e di quel **21%** che non si è mai posto il problema, ben il **40%** è composto da aziende di dimensioni medie (201-700 dipendenti).

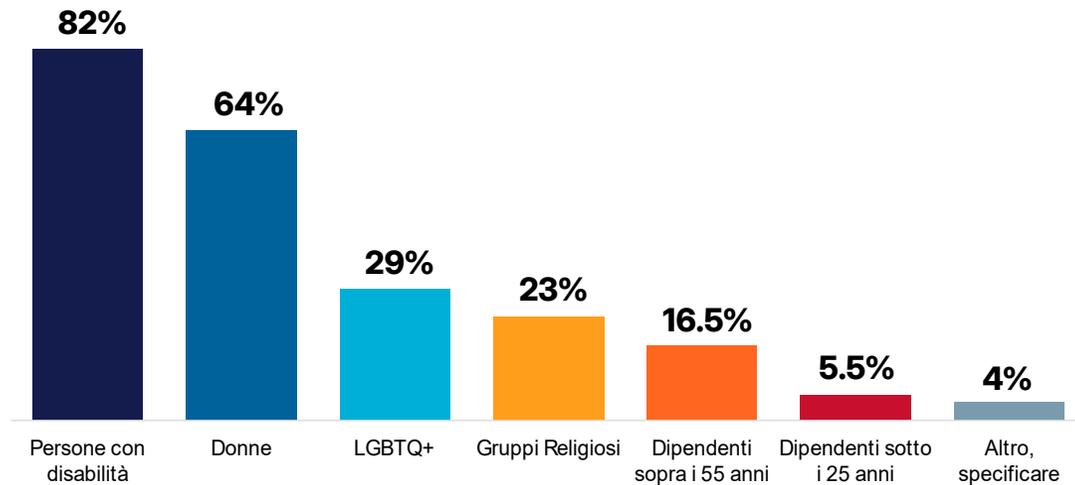




## Chi sono i viaggiatori vulnerabili?

A oggi quali aspetti della DE&I vengono considerati prioritari nella gestione dei viaggi aziendali? Ce lo siamo chiesti in fase di progettazione e abbiamo indagato questo aspetto con una domanda diretta. Tre gli elementi dominanti che sono emersi: l'accessibilità per persone con disabilità (**78%**), l'equità nella gestione delle spese e dei pagamenti (**73%**) e la sicurezza e il supporto per le donne in viaggio nel **57%** dei casi. Solo il **19%** delle aziende tiene conto di iniziative per la comunità LGBTQ+.

Dati che trovano conferma in altre percentuali che individuano nei viaggiatori particolarmente vulnerabili le seguenti categorie:



Domanda: Quali viaggiatori sono, secondo la tua esperienza, particolarmente vulnerabili e/o **necessiterebbero** di politiche dedicate? (risposta multipla)

Forse, al momento, le aziende si stanno concentrando su quelle caratteristiche più "visibili" e stanno gradualmente imparando a considerare come necessità a cui prestare attenzione anche quelle di cui non abbiamo esperienza diretta? Così sembrerebbe, almeno in questa fase.

## Principali rischi e sfide per i viaggiatori vulnerabili

### Sicurezza e Benessere

- Donne e comunità LGBTQ+ sono esposte a maggiori rischi in termini di sicurezza personale durante i viaggi in alcune destinazioni.
- Il **56%** dei travel manager ritiene che la mancanza di policy DE&I renda i viaggi più stressanti e meno confortevoli per i dipendenti vulnerabili.
- Il **24%** evidenzia un aumento dei rischi di sicurezza in assenza di politiche dedicate.

### Accessibilità

- Le persone con disabilità (**82%**) sono il gruppo più esposto a difficoltà legate alla mancanza di infrastrutture adeguate nei trasporti e negli alloggi.
- Solo il **26%** delle aziende offre opzioni di alloggio e trasporto accessibili.

### Barriere culturali e discriminazione

- Il **23%** dei travel manager ha segnalato difficoltà per gruppi religiosi, che possono affrontare ostacoli legati a cibo, preghiera e abbigliamento.
- Il **29%** considera le persone LGBTQ+ vulnerabili, con difficoltà legate a leggi discriminatorie in alcuni Paesi.

# POLICY E STRUMENTI

Per comprendere meglio come le aziende affrontano la DE&I nei viaggi aziendali, abbiamo verificato se avessero una travel policy con una sezione dedicata e specifica.

Le risposte raccolte offrono uno spaccato interessante: **la maggior parte delle aziende non ha ancora policy dedicate alla DE&I nei viaggi aziendali** e, in molti casi, l'argomento viene affrontato senza una regolamentazione strutturata.

Nello specifico vediamo come il **36%** - che rappresenta fra l'altro la percentuale più elevata - gestisce le esigenze "caso per caso" e sottolinea una particolarità: **le aziende preferiscono approcci flessibili piuttosto che adottare regolamenti rigidi**. Questo può derivare dalla complessità del tema, dalla varietà di esigenze da considerare e dai costi elevati di una regolamentazione troppo dettagliata.

Il **10,6%** dichiara, invece, di avere una policy puntuale e il **9,5%** ha una policy definita ma con dettagli limitati. Se sommiamo queste tre percentuali, emerge che circa la metà delle aziende ha comunque una qualche forma di attenzione alla DE&I nei viaggi aziendali, seppur con approcci diversi.

Vi è, infine, un **28%** che ritiene la DE&I non una priorità, un dato che va letto con attenzione in quanto non indica necessariamente un disinteresse, ma piuttosto potrebbe essere legato a necessità non emerse.





## Trend e Prospettive

Questa tendenza si inserisce in un contesto più ampio: **molte aziende, pur credendo nei valori della DE&I, stanno ancora cercando il miglior modo per integrarli nei viaggi aziendali.**

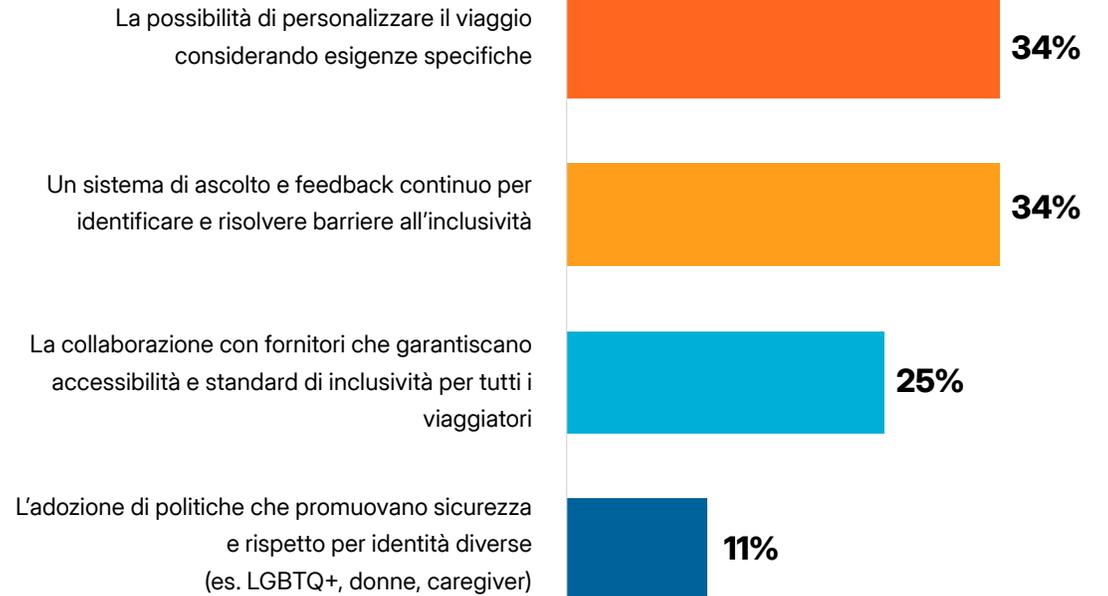
Il rischio di regolamentare in modo eccessivamente granulare è quello di escludere alcune categorie di necessità, rendendo la gestione delle policy più complessa e costosa.

Non si tratta dunque di una mancanza di attenzione, ma di una sfida nell'implementazione di policy efficaci ed equilibrate.

Il prossimo passo per le aziende sarà trovare un equilibrio tra **regolamentazione e flessibilità** per assicurare viaggi aziendali inclusivi, senza aumentare in modo eccessivo complessità e costi.

D'altro canto, i Travel manager su un punto hanno le idee chiare, per abbattere le barriere sono necessarie due strategie: un sistema di **ascolto e feedback continuo**, per identificare e risolvere barriere all'inclusività (il **34%**), e la possibilità di **personalizzare ogni aspetto del viaggio**, considerando le necessità specifiche dei dipendenti (**34%**). **La chiave di volta è proprio l'ascolto**, supportato dalla **collaborazione con fornitori** che tutelino accessibilità e standard di inclusività per tutti i viaggiatori (**25%**).

Di conseguenza, l'approccio più diffuso sembra essere quello di definire **linee guida generali e poi affrontare le singole esigenze caso per caso**, garantendo così maggiore flessibilità ai viaggiatori stessi.



Domanda:

## Meglio essere uguali o diversi?

Spesso dimentichiamo un elemento fondamentale: **la diversità è una caratteristica intrinseca dell'essere umano e non possiamo annullarla**. Le aziende di fatto sono luoghi in cui gli estranei - diversi tra loro - vivono e agiscono in condizioni di stretta vicinanza reciproca.

Poiché l'estraneo è una persona di cui non conosciamo le intenzioni - al massimo possiamo intuirle- è naturale che risulti difficile condividere con lui regole, spazi o informazioni.

Le organizzazioni tendono spontaneamente all'omogeneità, spinte da una dinamica continua che ci fa oscillare tra due bisogni opposti. Da un lato, come esseri sociali, desideriamo sentirci accettati e parte di un gruppo; dall'altro, cerchiamo sicurezza proteggendo la nostra unicità, il che può portarci a isolarci da ciò che è sconosciuto o diverso da noi.

Questo semplice fatto ci obbliga a ripensare radicalmente come organizziamo i viaggi, il lavoro, a come selezioniamo i talenti e valutiamo le prestazioni.

Se abbiamo bisogno di un piano per includere qualcuno, allora non lo stiamo trattando come parte naturale della società, ma come un'eccezione, alimentando così una contraddizione?

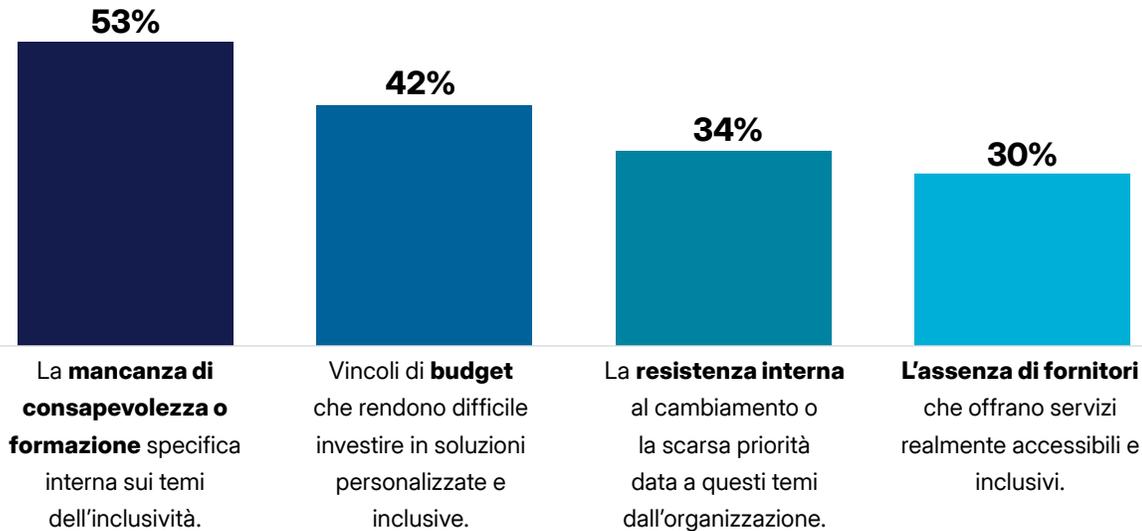
Ai voi lettori le riflessioni personali...





## SFIDE E BARRIERE

Quali sono a questo punto le principali difficoltà concrete con cui le aziende devono misurarsi? C'è un dato che colpisce più di tutti, ovvero la **mancanza di consapevolezza o formazione specifica interna sui temi dell'inclusività**, opzione scelta dal **53%** degli intervistati. A seguire le problematiche evidenziate sono: i **vincoli di budget** che rendono difficile investire in soluzioni personalizzate e inclusive (**42%**), la **resistenza interna al cambiamento** o la scarsa priorità data a questi temi dall'organizzazione (**34%**) e, infine, **l'assenza di fornitori che offrano servizi realmente accessibili e inclusivi** (**30%**).



Domanda: Quali barriere pensi possano limitare l'inclusività nei viaggi aziendali? (risposta multipla)

Se guardiamo i dati da vicino incrociandoli con le dimensioni aziendali, scopriamo che nelle grandi aziende non c'è un sentito problema di budget (**7,5%**), si percepisce piuttosto un problema di cultura, legato alla scarsa consapevolezza e alla mancanza di formazione specifica (**26%**). Nelle aziende con un numero di viaggiatori inferiori vale, invece, l'esatto contrario.

Lavorare sulla consapevolezza e promuovere un cambio di mindset potrebbe essere la chiave per accelerare il cambiamento culturale. In un momento storico in cui alcune aziende stanno abbandonando politiche DIE troppo rigide - spinte da motivazioni legate a costi, cambiamenti normativi, pressioni sociali e nuove esigenze di business - un'integrazione della diversità più organica e meno strutturata, nella cultura aziendale, può rappresentare una risposta più efficace e sostenibile.

Nello specifico, invece, di investire in programmi strutturati e formali (come quote di assunzione o team dedicati alla diversità), molte aziende stanno cercando di incorporare i principi di inclusione in modo naturale e meno burocratico nella propria cultura aziendale, lavorando sull'ascolto e stimolando la fiducia, l'autonomia e la responsabilità individuale. Principi chiave della leadership e della self-leadership di ogni professionista.





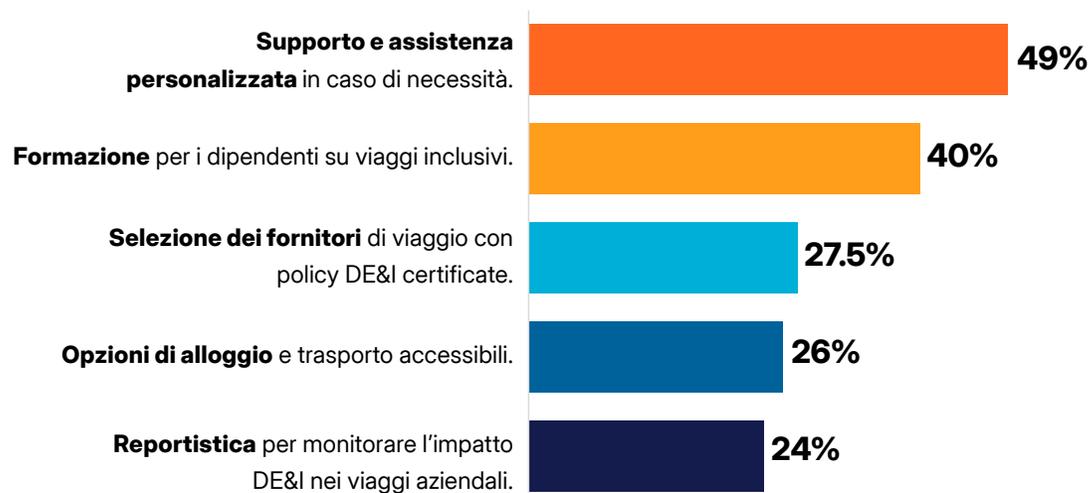
## Monitoraggio e misurazione

Tale soluzione, fra l'altro, fa il paio con altri due trend: **il 62% che afferma che non esistono strumenti specifici per il monitoraggio** della DE&I nei viaggi d'affari e **il 14% che utilizza dati e feedback** per identificare e correggere eventuali disparità. È chiaro, dunque, come la mancanza di strumenti, unita alla difficoltà di avere dati per l'analisi, renda complesso per le aziende comprendere il fenomeno e intervenire in modo strutturato e univoco. Ben il 55,5% delle realtà con oltre 1.000 dipendenti viaggiatori dichiara, infatti, di avere strumenti, ma non dati completi o analisi regolari.

# AZIONI E SOLUZIONI

Provando a entrare nel dettaglio rispetto alle soluzioni prioritarie che secondo i Travel manager potrebbero migliorare l'inclusività nei viaggi aziendali, notiamo che essi stessi si pongono in modalità proattiva.

Sono disposti, infatti nel **49%** dei casi, a riconoscere e ad agire in ottica di **supporto e assistenza personalizzata**. Sebbene manifestino chiaramente **il bisogno di una trasformazione culturale attraverso la formazione (40%)** e il supporto da parte di **fornitori selezionati** con policy DE&I certificate (**27,5%**).



Domanda: Secondo te, quali strumenti o servizi sarebbero più utili per migliorare l'inclusività nei viaggi aziendali?  
(risposta multipla)



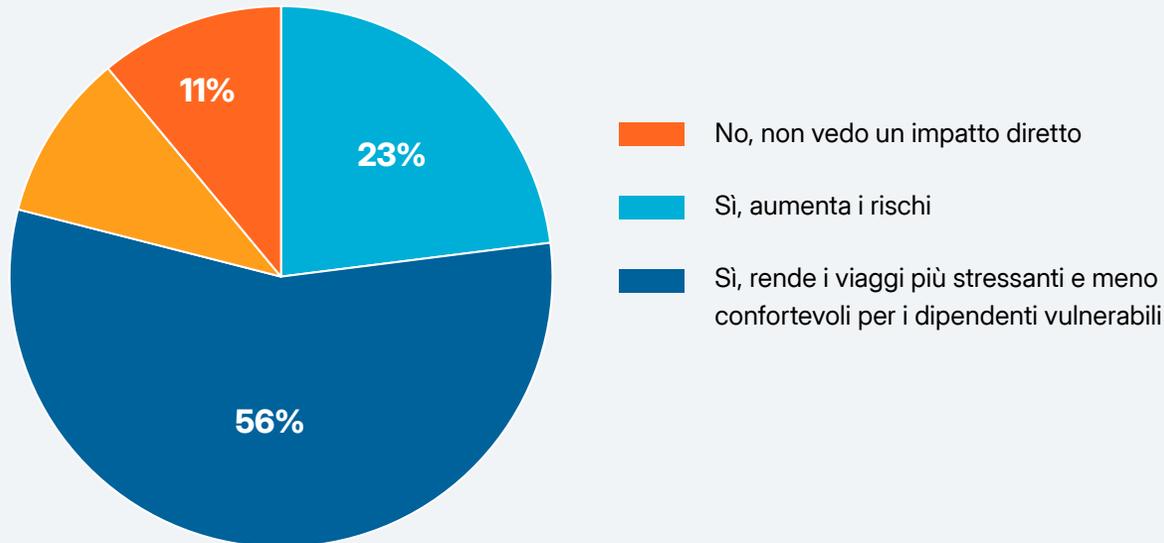
Possiamo riconoscere loro la consapevolezza di un ruolo che impatta a tutto tondo lungo due direttrici, bottom-up e top-down e che si concretizza per il **47%** dei Travel manager nell'**ascoltare le esigenze dei dipendenti e integrarle nelle policy**, per il **21%** nel monitorare e migliorare le politiche di viaggio con dati e feedback e per il **20%** nel **sensibilizzare l'azienda** sull'importanza della DE&I nei viaggi d'affari.

Solo un Travel manager che sia in grado di collaborare e dialogare con tutti i dipartimenti aziendali può garantire la concretizzazione di tale intenzione.



## Il grande pericolo del diversity washing

Coloro che riconoscono un ruolo cruciale alle politiche DE&I sono gli stessi che le associano a obiettivi aziendali più ampi, quali la sostenibilità e il benessere aziendale. A dimostrazione di ciò il **56%** dei Travel manager coinvolti nell'indagine ritiene che **la mancanza di politiche DE&I renda i viaggi più stressanti e meno confortevoli per i dipendenti vulnerabili** e il **23%** evidenzia **un aumento dei rischi in termini di sicurezza**.



Domanda: L'assenza di politiche DE&I può influire sulla sicurezza dei dipendenti?

L'abbiamo visto all'inizio di questo whitepaper: la sostenibilità quando si parla di persone e viaggi aziendali è strettamente connessa all'inclusività.

Dobbiamo però essere consapevoli che la progressiva attenzione a tali tematiche ha il corrispettivo lato ombra nelle operazioni di **diversity washing** quelle per cui l'azienda vuole essere inclusiva sulla carta, non nella sostanza. Rientrano in queste situazioni le azioni intraprese non con la volontà di abbattere le barriere, ma per accumulare punti nella grande corsa all'approvazione pubblica.

E allora, viene da chiedersi: quanto di ciò che vediamo nelle aziende che ostentano l'inclusione è autentico? La risposta in materia di business travel può arrivare solo dal **monitoraggio di metriche realmente misurabili**, identificate dai Travel manager nella frequenza di feedback su inclusività e accessibilità (**57%**), nella tipologia di richieste legate a esigenze specifiche (accessibilità, pasti personalizzati, ecc.) (**54%**), nella percentuale di richieste soddisfatte (**31,5%**) e infine nell'aumento di viaggiatori appartenenti a gruppi sottorappresentati (**19%**).

# LINEE GUIDA O TRAVEL POLICY?

Per capire che cosa possiamo aspettarci dal futuro del business travel, il 18 marzo 2025 nella sede di BCD Travel a Milano, un campione rappresentativo del target rispondente alla ricerca è stato invitato a partecipare a uno stimolante Think Tank.

Dodici Travel manager, di altrettante aziende italiane e internazionali, si sono confrontate in un lavoro molto intenso e concreto, a partire proprio dai dati emersi dalla survey. Le professioniste si sono chieste quale fosse la strada più funzionale per integrare la DE&I nei viaggi aziendali, se avesse più senso affidarsi una Travel policy chiara e precisa o se fosse più funzionale delineare delle linee guida ampie, all'interno delle quali potersi muovere per i singoli casi specifici. In una seconda fase hanno poi lavorato sul come rendere il tutto attuabile in modo concreto nelle diverse organizzazioni.

La Travel policy è un documento ufficiale e vincolante con carattere normativo che viene fatta rispettare da HR, Travel manager, procurement o dal dipartimento responsabile e stabilisce le regole e le procedure che i dipendenti devono seguire per i viaggi aziendali. Tra gli aspetti che definisce vi sono budget, rimborsi, prenotazioni, classi di viaggio, fornitori preferenziali, sicurezza e compliance normativa.

Secondo le partecipanti al Think tank, l'impatto positivo di una **travel policy con norme DE&I** è rintracciabile su più fronti. Per l'azienda significa optare per politiche di viaggio che non puntino solo alla riduzione dei costi, ma anche ad assicurare che **ogni dipendente abbia pari opportunità di accesso ai benefici**. La Travel policy è una vera e propria garanzia sia in termini di chiarezza, semplificazione e tutela del dipendente, sia in termini legali per le organizzazioni stesse, in ottica di duty of care. Tutti elementi fondamentali per **mantenere i viaggiatori ingaggiati** e, in ultima analisi, **attrarre talenti** che si sentiranno davvero di essere al centro dell'interesse dell'azienda stessa.





Per contro, una Travel policy strutturata per definizione, escluderà coloro che sono portatori di bisogni non previsti dalle norme stesse e implicherà al contempo una gamma di fornitori più ampia e più costosa. Spesso, inoltre, potrebbe rivelarsi complicata da attuare e richiederebbe in tal senso un **costante e puntuale lavoro di aggiornamento per evitare il malcontento**.

Quando si parla di **linee guida**, invece, ci si riferisce a raccomandazioni flessibili, pensate per orientare i viaggiatori su best practice e comportamenti consigliati. Possono coprire aspetti come sicurezza, benessere, scelta di strutture e trasporti inclusivi, ecc. Ma, cosa fondamentale, trattandosi di consigli, **non sono vincolanti, servono bensì come riferimento per facilitare l'esperienza di viaggio**.

Una tale scelta per i professionisti presenti al Think Thank significa una maggiore adattabilità dell'azienda e al contempo una facilità e una semplicità di aggiornamento della documentazione da parte dei Travel manager stessi, riducendo in tal modo il tempo impiegato nella gestione burocratica. Inoltre, significa dare ampia libertà di scelta ai viaggiatori sulle destinazioni e sulle modalità di viaggio, permettendo loro di decidere in base alle proprie esigenze personali, come sicurezza o comfort, senza restrizioni imposte dall'azienda. Per contro, tutto questo si porta dietro la gestione di molte, o forse troppe, richieste specifiche che aumenterebbero la complessità delle attività e i costi. Senza dimenticare i problemi legali derivanti da mancanza di regole definite che creano rischi di non conformità a normative locali o internazionali.

I Travel Manager, inoltre, potrebbero doversi **misurare con la difficoltà di interpretazione**: le linee guida lasciano per definizione margine di discrezione, che può portare a incertezze su come applicarle in casi specifici. E, anche i dipendenti, qualora le linee guida non fossero chiare, potrebbero avere difficoltà a capire come trarne beneficio.

Indubbiamente, l'adozione di linee guida DE&I invece di una Travel policy rigida porta maggiore flessibilità e inclusione, ma crea anche nuove sfide. Come se ne esce?

# LINEE GUIDA E TRAVEL POLICY, UN APPROCCIO DINAMICO.

La soluzione arriva da una terza via: un approccio dinamico che integra Travel policy e linee guida, una sintesi ibrida che da una parte valorizza i rispettivi punti di forza e dall'altra ne diminuisce i punti deboli.

L'ascolto diventa il fulcro di questo processo. Spesso siamo abituati a una cultura lavorativa che separa le problematiche personali dall'ambito professionale, ma il ruolo di chi gestisce la Travel policy è proprio quello di comprendere le reali esigenze delle persone e tradurle in soluzioni concrete. Questo modello dinamico aiuta, inoltre, a comprendere se le singole esigenze portate dai viaggiatori non gestite dalla Travel policy sono necessità isolate o se si tratta di tendenze emergenti che richiedono un ampliamento delle regole.

Monitorare le richieste dei dipendenti e le loro esigenze consente di anticipare i cambiamenti culturali aziendali e di adattare la strategia di viaggio in modo più inclusivo. L'inclusione è un tema complesso, spesso caratterizzato da contraddizioni apparenti.

**Il vero cambiamento passa attraverso un nuovo mindset aziendale e culturale che non si limiti a tracciare confini rigidi, ma che abbracci la flessibilità.**

Ecco perché un approccio ibrido tra Travel Policy e Linee Guida si sta rivelando il più efficace: definisce una struttura chiara senza soffocare la possibilità di adattarsi alle esigenze delle persone.



**La soluzione arriva da una terza via: un approccio dinamico che integra Travel policy e linee guida, una sintesi ibrida che da una parte valorizza i rispettivi punti di forza e dall'altra ne diminuisce i punti deboli.**



## TRAVEL POLICY

### Scopo

- Evitare deviazioni
- Chiarezza
- Tutelare/includere le eccezioni

### Key traveller needs

- Istruzioni chiare ed esaustive

### Metriche di successo

- Reporting e analisi
- Raccolta di feedback
- KPI sulla base delle segnalazioni

### Scenario futuro

- Engagement dei viaggiatori
- Trattenere le risorse
- Sensibilità e legittimità nelle richieste
- Allineamento con realtà aziendale
- Canali di ascolto aperti

### Azioni

- Ascolto
- Informare/formare i dipendenti
- Comunicazione

### Rischi e ostacoli

- Budget e risorse adeguate
- Rischio di far sentire alcuni "non idonei"
- Management non pronto
- Tanti attori e interlocutori = + processi
- Non inclusività
- Tempi lunghi / rischio reputazionale / Risposte non adeguate

### Budget e Risorse

- Formazione adeguata
- Personale competente
- Creazione dei canali d'ascolto

## LINEE GUIDA

### Scopo

- Rispondere alle esigenze in modo personalizzato e per tempo

### Key traveller needs

- Viaggiare con serenità
- Coerenza & supporto continuo
- Consulenza personalizzata

### Metriche di successo

- Monitoraggio del punto di ascolto
- Perdita di talenti, fatturato
- ROI sulla gestione

### Scenario futuro

- Maggiore engagement
- Attrazione e mantenimento dei talenti
- Gestione "ad personam"
- Miglior reputazione aziendale

### Azioni

- Gestione richieste specifiche
- Punto di ascolto e feedback
- Ricerca e autorevolezza
- Progettare e convergere

### Rischi e ostacoli

- Difficoltà nel comunicare
- Il viaggiatore non comprende la linea guida
- Scarso ingaggio
- Non comprensione del risultato con conseguente responsabilità aziendale

### Budget e Risorse

- Giusti interlocutori
- Consulenti
- Servizi adatti al bisogno

## VERSO UN APPROCCIO DINAMICO

Il team di riferimento deputato allo sviluppo di tale documentazione deve necessariamente essere ampio e multidisciplinare: deve coinvolgere, pertanto, i Travel manager e HR, ma anche finance, legal, IT, security, eventuale dipartimento DE&I e persino fornitori esterni, a dimostrazione di quanto sia cruciale un coordinamento capillare e trasversale.



## Approccio: Ibrido

### ASCOLTO

Ascolto come fulcro

### STRUTTURA

Policy = struttura |  
Linee guida = adattabilità

### TENDENZE

Monitoraggio richieste →  
tendenze emergenti

### MINDSET

Inclusione come  
evoluzione culturale

### STRATEGIA

Strategia aggiornata,  
centrata sulla persona

# CHE COSA CI RISERVA IL FUTURO?

**Che la forza sia con te o che la forza degli altri sia con te?** Nella battuta cinematografica citata all'inizio di queste pagine contestualmente si celano sia il problema alla base del nostro inadeguato cammino verso il raggiungimento del potenziale come società nel suo insieme, sia il segreto di come aumentare esponenzialmente il nostro successo, il nostro benessere e la nostra felicità. La società moderna è sempre più incentrata sulla contrapposizione potere del singolo versus potere del singolo reso più forte dagli altri.

Altri diversi da noi. Eppure, sappiamo che integrare in modo autentico la diversità non è semplice. Il vero problema non sono le euristiche, ovvero le scorciatoie mentali, e neanche le categorie di diversità come il genere, l'età, l'etnia e via dicendo, bensì i processi attraverso i quali categorizziamo il mondo e le persone che ci circondano.

Per rendere la diversità un elemento di cambiamento positivo, è necessario contrastare i meccanismi di semplificazione,

valorizzando l'unicità di ogni individuo e creando condizioni che consentano a ciascuno di esprimere il proprio potenziale e la propria autenticità. L'integrazione dei principi DE&I nelle considerazioni per i programmi di viaggio aziendali può migliorare l'esperienza per tutti, inclusi clienti, dipendenti in viaggio, fornitori e organizzatori di viaggi. Essendo una dinamica complessa, creare un sistema perfetto per tutti è quasi impossibile. Tuttavia, attraverso un **equilibrio tra struttura e flessibilità**, è possibile rendere i viaggi aziendali più inclusivi, efficienti e allineati all'evoluzione culturale delle aziende, chiamate sempre a essere accessibili, innovative ed eque.

Ogni passo verso un mondo più inclusivo contribuisce direttamente al raggiungimento degli SDGs, e, viceversa, lo sviluppo sostenibile non può essere pienamente realizzato se non include ogni individuo, in ogni parte del mondo.





## La ricerca è stata volta in collaborazione con:

Travel for business è la prima piattaforma multimediale, leader e innovativa nel settore del Travel e Mobility Management. La piattaforma è nata dall'intuizione di Rosemarie Caglia, esperta professionista con oltre trent'anni di esperienza nel settore della logistica e dei viaggi d'affari internazionali. Grazie alla sua visione e competenza, Travel for business ha saputo affermarsi come un punto di riferimento imprescindibile per le aziende e i professionisti del settore ed offre una comunicazione autorevole, rapida ed efficace nel panorama italiano.

Travel for business si distingue per la co-creazione di contenuti e la collaborazione continua tra professionisti, che ha portato alla nascita della prima community italiana dedicata alla mobilità aziendale; è anche un Magazine specializzato che copre una vasta gamma di argomenti, tra cui tecnologia, sharing economy, benessere, sicurezza, business destination, travel lifestyle e le ultime tendenze del settore.

È con l'Academy specializzata che propone percorsi formativi personalizzati, progettati per chi desidera eccellere nei campi del Travel, Mobility, Ospitalità e Management. I formatori, tutti iscritti all'albo AIF, sono esperti qualificati che offrono corsi aziendali su misura per specifiche esigenze, aiutando i professionisti a migliorare le loro competenze e prestazioni.

Travel for business svolge l'attività di consulenza indipendente avvalendosi del proprio Team e di un network di professionisti altamente specializzati e qualificati nelle aree di attività. Grazie a questa rete di esperti, la consulenza garantisce la realizzazione di progetti di marketing, comunicazione e mobility e travel management sostenibili, nonché Piani di Spostamento Casa-Lavoro innovativi, efficaci ed estremamente personalizzati.

Con un occhio attento al mercato, Travel for business si occupa di rilevare i trend attraverso un'osservazione continua, e con ricerche di mercato educative si pone all'ascolto e al confronto costante dei professionisti dei viaggi aziendali. In questo modo, Travel for business è diventata un punto di riferimento dove non solo ci si informa, ma si cresce professionalmente, esplorando i trend futuri per essere sempre preparati e attrezzati con le migliori esperienze.

Per maggiori informazioni, visitate il sito [www.travelforbusiness.it](http://www.travelforbusiness.it).



**Rosemarie Caglia**  
CEO Travel for business

Laureata in Sociologia ha lavorato in comunicazione e negli eventi B2B nel segmento MICE (meeting, incentive, convention & events) per oltre 15 anni. A 29 anni era la prima donna under 30 in Italia ad aver fondato un magazine in quella nicchia capeggiata da uomini; subito dopo ne ha diretto un altro e curato la promozione e il lancio di numerosi brand internazionali.

Forte di questa esperienza, nel 2018 è diventata Business Coach. Iscritta ad AICP Associazione Italiana Coach Professionisti, è stata in carica nel consiglio direttivo nazionale come responsabile eventi sino a maggio 2024.

Cofondatrice di BoosterLab, un laboratorio in cui si sperimentano nuovi modi di fare formazione, e BoosterAcademy, scuola di coaching, è specializzata in tematiche di leadership e team working. Si dedica al corporate wellbeing creando progetti complessi ed erogando business coaching e formazione, a singoli e ad aziende.

Per ulteriori informazioni: <https://www.linkedin.com/in/ilenia-la-leggia/>



**Ilenia La Leggia**  
Identity Coach





#### **About Travel for business**

Travel for business è una piattaforma multimediale leader nel Travel e Mobility Management. Si distingue per la co-creazione di contenuti e una community italiana dedicata ai viaggi e alla mobilità aziendale, oltre a offrire un Magazine specializzato e un'Academy con percorsi formativi personalizzati. La consulenza indipendente di Travel for business, supportata da un network di esperti, garantisce progetti di marketing, comunicazione e mobility personalizzati. Con un focus sui trend di mercato, promuove la crescita professionale dei suoi utenti.

Per maggiori informazioni, visita il sito [www.travelforbusiness.it](http://www.travelforbusiness.it).

#### **About BCD Travel**

In BCD Travel aiutiamo le aziende a gestire i viaggi d'affari in modo più semplice, intelligente ed efficace. Grazie a soluzioni digitali innovative, promuoviamo l'adozione dei programmi di viaggio, ottimizziamo i costi e supportiamo la retention dei talenti.

Con oltre 15.000 collaboratori presenti in più di 170 Paesi, lavoriamo ogni giorno per costruire un futuro più sostenibile per il business travel.

Offriamo anche servizi di consulenza strategica e gestione di meeting ed eventi, per un supporto completo a 360° su ogni aspetto del viaggio aziendale.

Nel 2024 abbiamo raggiunto un volume di vendite pari a 22,9 miliardi di dollari.

Scopri di più su [www.bcdtravel.com](http://www.bcdtravel.com).

