



(12%). È in crescita, anche se rappresenta ancora una percentuale più bassa rispetto ad altri Paesi, il tema dello sviluppo di carriera (11%). “È la prova che l'internazionalizzazione sta prendendo quota come valore di riferimento e indicatore di talenti”, puntualizza l'Amministratore Delegato. A livello internazionale il dato è leggermente più alto, intorno al 20%.

“In generale, l'expat può dirsi ormai un fattore critico di successo, centrale nell'attenzione delle aziende che sempre più spesso investono nell'ottimizzazione dei propri processi gestionali”. Perché, una volta esaurite le pratiche di viaggio e completato il trasferimento, va gestita anche la posizione del dipendente all'estero. A partire dalla sua situazione retributiva, fiscale e previdenziale.

La retribuzione e la sfida del multiculturalismo

Il pacchetto retributivo prospettato al dipendente che accetta un *assignment* all'estero è un importante fattore di attrazione per il personale. Al contempo, rappresenta per la società una voce di costo che va ottimizzata, per esempio cogliendo le opportunità offerte dalle differenti normative fiscali dei Paesi di destinazione. Occorre, però, fare attenzione: per l'impresa non far quadrare i costi di un pacchetto di espatrio può significare doversi confrontare, al rientro del dipendente, con spese extra anche a doppia cifra.

“La pianificazione fiscale e previdenziale è quella che richiede un maggior livello di formazione specialistica, non sempre presente in azienda”, conferma Benigni. La prassi è diventata allora quella di affidarsi a professionisti e società di consulenza a cui delegare la pianificazione del trattamento economico. Molte aziende adottano la tecnica del cosiddetto *split payroll*, soprattutto nei casi in cui per ottenere un permesso di lavoro all'estero occorra un contratto locale. Vanno perciò gestite situazioni di doppio contratto, in cui uno dei due è funzionale all'ottenimento del visto e almeno una quota del compenso è pagata localmente. “Quando si organizza un trasferimento all'estero, bisogna innanzitutto dotarsi di una politica per sviluppare i piani di mobilità internazionale e un sistema retributivo che sia armonizzato Paese per Paese, in modo coerente e nel rispetto di un principio di equità interna ed esterna, per eliminare la conflittualità”, continua Benigni. Circa il 70% delle aziende del campione esaminato



Risposte alla domanda 'Come viene percepita l'assegnazione internazionale rispetto al proprio percorso di carriera?'. Fonte: Espatriati italiani e stranieri in Italia: politiche e prassi gestionali - Indagine 2018, Eca Italia

da Eca Italia non ha problemi nell'offrire un pacchetto retributivo adeguato, ma incontra maggiori difficoltà nell'individuare candidati con le giuste competenze e in grado di adattarsi a contesti aziendali e culturali diversi. “È necessaria una maggiore attenzione a un tema abbastanza critico nel nostro Paese, quello della multiculturalità”.

Per l'AD di Eca Italia, anche quando si tratta di andare a lavorare all'estero è tutta questione di essere la persona idonea al momento giusto. “Non è detto che il dipendente che ha avuto performance eccezionali in Italia sia la persona idonea a muoversi in un contesto multiculturale. Le aziende hanno difficoltà a far stare insieme le persone, anche a livelli qualificati: la formazione in tema di *diversity* dovrebbe essere più orientata verso queste tematiche”.

Valutazione dei rischi e policy di sicurezza

Tra le barriere che trattengono i professionisti dall'accettare incarichi all'estero al primo posto c'è la necessità di doversi separare dalla famiglia (82%). Nei casi in cui sia l'intero nucleo a doversi trasferire, le maggiori resistenze sono legate alla carriera del partner (26%) e all'istruzione per i figli (24%). Soltanto il 16% dei partecipanti alla survey si preoccupa per la propria sicurezza personale.

“La nostra percezione del rischio è influenzata tantissimo dai media e dagli eventi più recenti a cui abbiamo assistito, ma spesso non corrisponde alla realtà: chi viaggia molto, senza che gli sia mai successo niente, non vede più i pericoli. La vera sfida è agire sul percepito”. **Paola Guerra è Founder della Scuola Internazionale di Etica & Sicurezza Milano - L'Aquila**, ente di formazione manageriale e professionale nato 10



Paola Guerra, Founder della Scuola Internazionale di Etica & Sicurezza Milano - L'Aquila



anni fa e specializzato nel Risk management. Oltre a tenere un corso specifico sulla sicurezza delle trasferte all'estero, fornisce alle aziende percorsi tecnico-pratici in aula e formazione elearning sul tema, finalizzati al rispetto degli obblighi di legge e all'adozione di buone pratiche di *people care*. "Le imprese devono prendersi cura delle loro persone, non solo quando queste si trovano entro le mura dell'ufficio, ma anche quando vanno all'estero per lavorare in nome e per conto dell'azienda. E sono tenute ad adottare tutte le misure necessarie per tutelarle".

Il primo obbligo che grava in capo al datore di lavoro che manda un suo dipendente all'estero è quello della valutazione dei rischi. L'impresa deve, infatti, mappare tutti i pericoli di un viaggio all'estero: le minacce sanitarie e pandemiche; quelle ambientali, spesso sottovalutate; i rischi di instabilità socio-politica, dovuti a manifestazioni, assembramenti o a un generale clima di agitazione; la criminalità, che può andare dalla semplice rapina al sequestro-lampo, fino al coinvolgimento in un attentato terroristico. "La valutazione la deve fare il datore di lavoro caso per caso, arrivando a una quadra tra i colleghi di *safety* e i colleghi di *security*. Non può limitarsi ad acquistare valutazioni fatte da società esterne, se non come punto di partenza per un maggior approfondimento". Il Documento di valutazione del rischio (Dvr) deve indicare anche le contromisure che l'azienda intende adottare per mitigare il livello di rischio: dalla scelta dell'albergo fino all'impiego di macchine blindate.

Prendersi cura delle persone tra formazione e buone pratiche

In seguito alla valutazione del rischio e all'adozione di una policy, scattano altri due obblighi: l'informazione e la formazione dei

dipendenti. "L'informazione può consistere in istruzioni operative e di profilassi, di regola sintetizzate in strumenti quali un decalogo, una *travel guide* o una scheda sintetica del Paese che contenga le raccomandazioni dell'azienda integrate con quelle della Farnesina", prosegue Guerra. "Sulla formazione le aziende possono seguire percorsi diversi. Quando le persone viaggianti sono numerose, si possono creare corsi elearning per una prima formazione base e corsi avanzati per insegnare ai dipendenti come comportarsi rispetto a singole situazioni di rischio nei diversi Paesi".

Alcune aziende hanno costruito vere e proprie centrali operative con personale preparato a gestire situazioni di emergenza e ad attivarsi per il rientro immediato dei dipendenti. Altre si sono dotate di App e strumentazioni tecnologiche che permettono di geolocalizzare il professionista all'estero e di comunicare con lui in tempo reale. In alcuni casi, le aziende consentono di prolungare l'assicurazione qualora il dipendente decida di proseguire il viaggio per un periodo di vacanza.

Molto sottovalutato è il momento del *debriefing* al rientro in Italia, che rappresenta invece un'occasione preziosa per raccogliere informazioni e strutturare al meglio le trasferte successive. Anche la formazione su questi temi occupa un ruolo centrale. "Rende le persone più aperte nel percepito del rischio e anche nell'abilità comportamentale, senza contare che si imparano cose che servono anche quando si viaggia all'estero da soli", fa notare Guerra. Laddove siano presenti in organico, è compito dei Safety e Security Manager preparare il personale ad affrontare i rischi di un'esperienza internazionale. In ogni caso, la responsabilità della loro formazione ricade anche sugli HR e sui Travel manager.

L'esperienza di questi anni della Scuola Internazionale di Etica & Sicurezza lo conferma: al di là degli obblighi normativi, le aziende più virtuose si dimostrano quelle in grado di mettere al centro il benessere e la sicurezza delle loro persone. Imparando anche a responsabilizzarle. "Nessuna legge obbliga ad adottare queste misure ulteriori, ma sono tutti servizi aggiuntivi che trasmettono un messaggio importante", conclude Guerra. "L'idea, cioè, che –prima, durante e dopo il viaggio– l'azienda abbia a cuore l'incolumità delle sue persone".



Aree geografiche di provenienza di collaboratori e/o manager stranieri. Fonte: *Espatriati italiani e stranieri in Italia: politiche e prassi gestionali - Indagine 2018, Eca Italia*