

HR MANAGEMENT. La prima indagine di Eca Italia sulla gestione della mobilità internazionale

A tu per tu con gli expatriati

L'Italia si affaccia sempre più al mercato globale, ma quanto le nostre aziende si sono evolute nella gestione del personale coinvolto in assegnazioni internazionali?

Da quanto ha dichiarato la Direzione Risorse Umane italiana, il campione di riferimento dell'indagine al quale è stato chiesto di fornire il proprio feedback mediante interviste e questionari strutturati sulla gestione dei processi di mobilità internazionale del personale, emerge un gap significativo rispetto agli altri paesi. Ne parliamo con **Paolo Iacchi**, neo presidente di Eca Italia, società leader nel settore della consulenza su questi temi.

Perché Eca Italia ha deciso di realizzare un'indagine su come vengono gestiti gli espatriati italiani?

La nostra società ha sempre teso a "fare ciò che sa"... e, in effetti, Eca Italia sa gestire gli espatriati. Ora, l'annosa questione del "quanto pagare per inviarti dove"... e quale strategia, *practice* organizzativa o modello di business adottare, rimangono il momento forse più critico che la funzione Hr si trova ad affrontare, condurre, gestire e infine formalizzare con il proprio candidato all'espatrio. Ci siamo in tal senso chiesti che tipo di patrimonio informativo potevamo mettere a disposizione delle Direzioni Risorse Umane, laddove sapere come vengono gestiti gli espatriati, segnatamente gli espatriati italiani, poteva e diventa nei fatti un'informazione molto utile. Il tasso di turnover sull'*international workforce* può assumere assetti, in alcune aziende, preoccupanti, frequentemente connessi dall'assenza di un monitoraggio regolare e costante da parte dell'Hr Management.

Dall'indagine emergono delle evidenze significative su come le aziende gestiscono il personale italiano all'estero?

Aver raccolto 26 adesioni a tale progetto, tra cui Fiat-Chrysler Automobiles Italy, Prysmian, Nuovo Pignone, Techint, Telecom, Technogym, Dalmine, Alitalia, Generali, Astaldi, Coesia, Denso Thermal Systems, Sace, Rina, Nestlé Italiana, ci ha permesso di avere nel nostro paniere una pluralità di benchmark oggettivamente rispecchianti il modello di business più attuale in materia di assegnazione di manager italiani all'estero.

Che cosa emerge dunque?

L'assenza di una policy talvolta combinata con una cultura internazionale non evoluta, l'esclusiva ricerca della copertura del fabbisogno nel sito estero... a discapito del progetto di sviluppo su quel candidato o quella serie di candidati, sono talvolta gli indici/segnali di un gap in termini di pianificazione strategica dell'assegnazione internazionale del management. Anche allo scopo di supportare in modo reale il mondo delle Direzioni Risorse Umane, l'intento della survey è stato in tal senso capire perché le aziende italiane espatriano il proprio management, quali sono i profili di "domanda funzionale" interna al gruppo di riferimento, quali i criteri attraverso cui le aziende italiane costruiscono i trattamenti economici di sede estera per il proprio management internazionale, in definitiva mettere a disposizione una con-

Paolo Iacchi





sistente fotografia del percorso compiuto a oggi dalla Direzione Risorse Umane italiana nella gestione degli espatriati.

L'indagine in sintesi

Un tema di rilevanza strategica è stato comprendere quale sia la leva che spinge l'azienda a espatriare proprie risorse (Management, Talenti, Tecnici). Il trasferimento tecnologico mantiene in questo senso una posizione/causa di riferimento. Definita la ragione o fabbisogno per la quale l'azienda ha deciso di espatriare quel dato Manager o Tecnico, diventa strategico capire "come gestirlo". Il distacco di media durata (24-36 mesi) rimane il modello organizzativo maggiormente utilizzato.

Una volta che l'azienda ha deciso quale modello organizzativo utilizzare per inviare all'estero il proprio dipendente, diventa strategico costruire il trattamento economico in modo competitivo, perseguendo obiettivi di equità, interna ed esterna all'azienda.

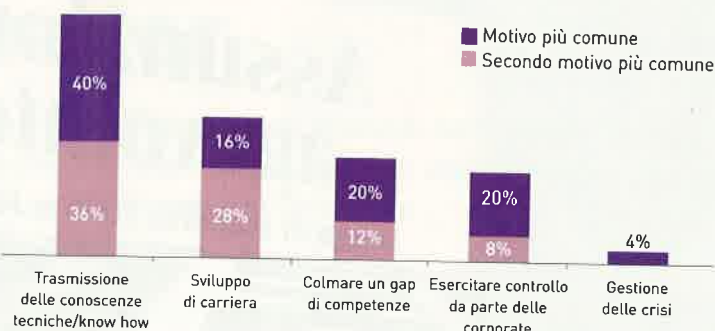
L'indennità di sede estera è una delle componenti tipiche dell'espatrio e viene di norma corrisposta *on top* della Ral/Base Salary. Dall'indagine emergono le più frequenti tipologie di indennità estero, dove il paese di assegnazione internazionale "fa la differenza".

Il peso del job rimane calibrato e misurato dalla Ral, le "indennità estero" sono coordinate con le caratteristiche del paese (disagio/hardship, cost of living...). L'approccio più seguito per la determinazione delle indennità è il cosiddetto "Home Country Approach", dove la piattaforma/base di riferimento per il calcolo del package retributivo rimane la Ral/Base Salary del paese, su cui vengono percentualizzate le indennità richiamate in sintesi.

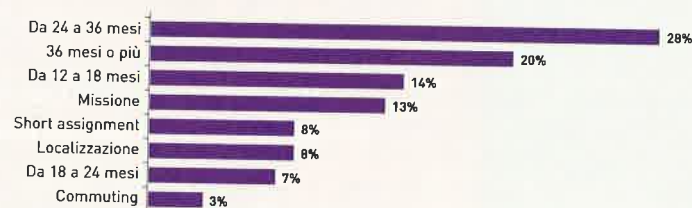
L'espatrio è molto spesso legato a un progetto strategico: se l'azienda invia un Key Manager o un Expertise che devono garantire strategia da un lato o continuità produttiva dall'altro si espone, comunque, a un rischio. Sarà il mio dipendente in grado di confermare le sue performance nazionali? È interessante rilevare la ragione più comune per cui non vengono conseguiti gli obiettivi di espatrio.

Ma.B.

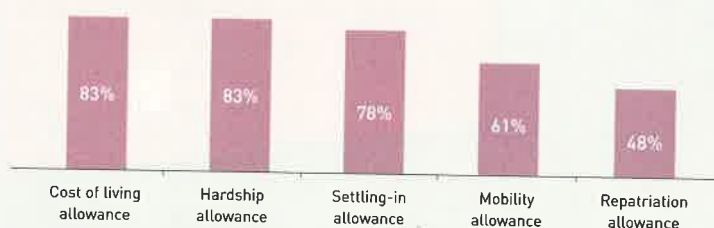
Qual è la leva che spinge l'azienda a espatriare le proprie risorse



Quanto dura il distacco



Quanto dura il distacco



Ragioni per cui non vengono conseguiti gli obiettivi di espatrio

