



EDITORIALE

di Andrea Benigni  
AD ECA Italia

RIEMERGERE

con la multiculturalità

Lo scorso 17 settembre alcune tra le più importanti testate giornalistiche nazionali ed estere avevano un comune denominatore: il recupero della **Costa Concordia**. Ecco qualche esempio: “È stata un’impresa titanica complicata l’Italia questa volta è alla ribalta delle cronache con una notizia positiva (*Il Sole 24Ore*)”; “L’operazione di *parbuckling* è stata la più grande del genere mai intrapresa (*Financial Times*)”; “Il capo dell’operazione, Nick Sloane è salutato come un eroe e gli 11 uomini che hanno raddrizzato la *Costa Concordia* sono già chiamati i magnifici undici (*Times*)”.

Andiamo allora a scoprirli questi magnifici undici, questa *squadra di calcio* che con una tattica perfetta, un’integrazione reale, un senso comune sul target di riferimento, ha portato in porto – e non è un gioco di parole – un risultato straordinario. L’eroe è Nick Sloane, un *master* sudafricano, conosciuto a livello internazionale per le sue eccezionali capacità manageriali in operazioni di recupero relitti. E poi Mauro Stasi (Italia) e Tom Brown (UK) entrambi piloti ROV, David Fiew (UK) ingegnere informatico, Paolo Cremonini (Italia) ingegnere elettronico, Tim Haberkost (Germania) architetto, Ben Lameire (Belgio) ingegnere elettronico, Tullio Balestra (Italia) Mario Scaglioni (Italia) Jorg den Decker (Belgio) Giovanni Gabrielli (Italia), tutti progettisti. Una task force frutto della collaborazione tra la società Micoperi, con sede a Trieste, e l’americana Titan. Ci piace sottolineare il melting pot di questa operazione, la multiculturalità messa a fattor comune: un extra-comunitario al comando, 5 italiani e 6 europei quali suoi primi riferimenti gerarchici. E almeno 10 nazionalità – europee ed extra-europee – tra gli oltre 500 tecnici che hanno garantito tutte le fasi di operations.

L’Italia dimostra quello che sa fare, i famosi “fondamentali” che i vari indici internazionali considerano il nostro vero valore aggiunto, e lo concretizza con un progetto guidato da un management team multiculturale: un fatto molto concreto, uno spunto che può solo confermare una via che molte aziende italiane hanno intrapreso. Internazionalizzarsi non significa globalizzarsi, sono due parole spesso utilizzate come sinonimi, ma è un errore. L’emersione della *Concordia* guidata da questo fantastico gruppo di lavoro ha significato il salvataggio di un luogo meraviglioso: **più culture fanno più cultura**, gli espatriati sono e saranno il paradigma di uno slogan che accompagnerà la “generazione y” e quella che la succederà. **Buona Lettura**

## In questo numero:

- **EDITORIALE [p. 1]**  
*Riemergere con la multiculturalità*  
di Andrea Benigni
- **EXPATS NEWS [p. 2-3]**  
*Indennità di trasferta in Italia e all'estero*  
di Renato de Chaurand
- **CinetECA [p. 3]**  
*Green Card - Matrimonio di convenienza*
- **EXPATS NEWS [p. 4]**  
*Il distacco in Cina e la Circolare 19*  
di Winnie Chan
- **TAX NEWS [p. 5]**  
*Più complesso il recupero del credito d'imposta*  
di Vittorio de Chaurand
- **HR FOCUS [p. 6-7]**  
*La modulazione culturale nel project management*  
di Raffaella Bossi Fornarini

## International Mobility Journal

Bimestrale

ANNO VII - n° 45 - Novembre Dicembre 2013

Aut. presso il Tribunale di Milano n. 226 del 11/04/2007

Editore

ECA Italia srl - [www.ecaitalia.com](http://www.ecaitalia.com)

Roma: +39 06 55301205

Milano: +39 02 66703262

Direttore responsabile

Giuseppe Mazzarella

Direttore editoriale

Valentina Bilotta

Coordinatore di redazione

Marco Girardo

Impaginazione e grafica

Isabel de Chaurand

Stampa

Studio Pixart srl Unipersonale

Via 1° Maggio, 8 - 30020 Quarto d'Altino (VE)

# INDENNITÀ DI TRASFERTA IN ITALIA E ALL'ESTERO



*Renato de Chaurand  
Presidente  
di ECA Italia*

Una recente indagine ha messo in luce la grande frequenza che ormai anche in Italia, per effetto dell'internazionalizzazione crescente delle aziende, vede molti lavoratori, specie managers e quadri, passare all'estero, in trasferta, una parte non irrilevante del loro tempo di lavoro rendendo così di maggiore attualità il tema dei trattamenti (non solo economici) praticati nel nostro Paese per le trasferte all'estero.

In materia la situazione in Italia è obiettivamente segnata da una notevole discrezionalità

aziendale. Piuttosto di rado esistono accordi col sindacato, che comunque si pongono a livello aziendale fuori dal campo di applicazione dei CCNL. Ogni azienda, o gruppo di aziende, ha proprie specifiche esigenze ed i trattamenti che definisce rappresentano la risposta a queste esigenze, definendo, da un lato, livelli di compensazione complessivamente adeguati (tenendo conto

**La situazione in Italia è obiettivamente segnata da una notevole discrezionalità aziendale. Piuttosto di rado esistono accordi col sindacato, che comunque si pongono a livello aziendale fuori dal campo di applicazione dei CCNL.**

**Renato De Chaurand illustra le peculiarità che caratterizzano il tema dei trattamenti (non solo economici) praticati nel nostro Paese per le trasferte in altri Paesi**

anche della restante parte di trattamento) e, dall'altro, sistemi di controllo idonei a contenere i costi (che per le trasferte possono lievitare in modo pericoloso). **Il massimo delle differenze intra-aziendali si registra in materia di indennità di trasferta.**

Venendo a considerare questo specifico aspetto, il primo motivo di differenziazione discende da quanto il contratto collettivo applicato da ogni comparto abbia stabilito nel caso di trasferta in Italia, e sono proprio i contratti collettivi a marcare differenze sensibili, nulla prevedendo per

alcuni settori, il più importante dei quali è il metalmeccanico, e invece attribuendo importi piuttosto elevati per altri (es. chimici o petrolieri).

**Per le trasferte in Italia normalmente le indennità, quando esistono, sono fissate in un dato rapporto percentuale con le retribuzioni individuali o i minimi di categoria.** In questo modo le indennità

possono presentare, per medesime località e a pari durata, una varietà piuttosto ampia a seconda del lavoratore che compie la trasferta. **Per l'estero il più delle volte le aziende determinano importi in cifra** (anche se spesso articolati in relazione alle categorie di appartenenza), **gestiti in modo autonomo, con ventagli più ristretti.** Talvolta, di rado a dire il vero, sono stabiliti importi unici indifferenziati.

Un motivo di differenziazione importante, che ovviamente per l'Italia non si riscontra, è quello legato al disagio della località visitata, anche se non mancano situazioni in cui questo fattore non è molto considerato (specie per personale di livello più elevato che si rechi in sedi urbane mediamente sviluppate). **Differenze sensibili quasi**



sempre si configurano tra le missioni che si sviluppano in città importanti a confronto di quelle svolte in centri minori o addirittura in cantieri isolati (dove fra l'altro vitto e alloggio sono forniti in natura con attrezzature ad hoc e quindi si determina sotto questo aspetto una situazione meno favorevole); ovviamente le differenze sono a vantaggio di questi ultimi. Gli stessi cantieri o campi possono poi differenziarsi non solo in relazione all'ambiente fisico e culturale ma tengono anche conto del tipo di attrezzature logistiche esistenti nelle diverse situazioni.

Alcune aziende o gruppi non pagano indennità di trasferta per le missioni di durata relativamente breve (esiste un'ampia casistica, da meno di 3 giorni a meno di 30 giorni). Questo tipo di articolazione viene spesso compensata da una relativa "generosità" nei rimborsi spese, o nelle indennità di trasferta che compensano i periodi successivi, e determina un risparmio che, a seconda di come si articolano le trasferte, può essere molto rilevante (considerando tutte le trasferte). Ma è ovvio che tale soluzione è fattibile solo quando non contravvenga al dettato del CCNL applicabile in Italia (quando cioè i CCNL non prevedano, neppure per l'Italia, alcuna indennità). Tale soluzione vuole evidentemente concentrare l'intervento aziendale sulle situazioni più meritevoli di riconoscimento anziché distribuire il premio a pioggia su tutte le trasferte, comprese quelle di minore o nullo disagio.

Un'altra articolazione diffusa, anche indipendentemente dalla eventuale carenza iniziale, è quella che vede aumentare l'indennità col protrarsi della durata della trasferta, quando si possa ritenere che cioè aumenti il disagio della separazione dal proprio ambiente familiare e sociale, o anche quando la trasferta all'estero, per ovvi motivi, si prolunghi oltre il limite che in Italia comporta solitamente la maturazione del diritto al rientro interrotto in sede. Gli incrementi si possono determinare dopo i 30, 50, 60 giorni, ed essere riferiti alla singola trasferta o anche alla sommatoria dei giorni delle trasferte, a contare dall'inizio dell'anno,

con o senza ricalcolo dell'indennità sulle trasferte svolte prima del compimento del tempo indicato. Generalmente, comunque, i differenziali positivi di trattamento non crescono più oltre i 60 giorni.

Un recente sondaggio sulla garanzia della fornitura delle spese di vitto e alloggio registra fra le aziende una maggiore uniformità di soluzioni, condizionata dal fatto che, astruendo da un numero limitato di località estere che presentano costi particolarmente bassi, la forfetizzazione delle spese (in specie per l'alloggio) è fiscalmente assai sfavorita nel nostro paese, visto che a differenza del rimborso spese è esente da imposte e contributi solo entro limiti che il passare del tempo ha fatto diventare molto bassi.

Pertanto anche se il forfait sarebbe sicuramente preferibile nella maggior parte delle situazioni (e ciò è confermato da quanto avviene all'estero, dove diversa e assai meno pesante è la mano del fisco), il rimborso spese è la soluzione prevalente. Le possibilità di contenimento e controllo della spesa possono essere legate sia alla definizione di massimali (che comunque non è facile differenziare in relazione alle sedi e tenere aggiornati, anche se si può ricorrere dell'expertise di soggetti terzi, come ECA Italia), sia alla stipula di convenzioni con particolari hotel o (con minore frequenza) ristoranti. Ovviamente il personale è poi tenuto a utilizzarle. L'alloggio in natura o comunque a diretto carico aziendale, collegato o meno alle convenzioni, è frequentissimo. Nei cantieri tale fornitura è estesa al vitto e come si può immaginare non ha alternative. Per il *pocket money* si registra il più delle volte una assimilazione all'indennità di trasferta (anche per utilizzare la modesta esenzione fiscale collegata). A tal fine una quota della stessa indennità può essere corrisposta in valuta. Più di rado è espressamente riconosciuto un importo specifico a copertura delle piccole spese (specie quando vitto e/o alloggio siano forniti in natura).

CinetECA



## GREEN CARD - MATRIMONIO DI CONVENIENZA

Regia: Peter Weir - Anno: 1990 - Paese: Usa.  
Con Gérard Depardieu, Andie MacDowell, Bebe Neuwirth, Robert Prosky, Ann Wedgeworth.

George Faure, un corpulento cittadino francese, per poter lavorare negli Stati Uniti ha bisogno della Green Card (senza la quale i cittadini stranieri non possono vivere e lavorare negli USA): la maniera più rapida per ottenerla è di sposare una cittadina americana. Dal canto suo, Bronte Barrish, giovane ed entusiasta botanica newyorkese, ha appena trovato un delizioso appartamento a Manhattan, che è l'ideale per lei, perché contiene una serra, ma i proprietari intendono affittarlo solo ad una coppia di sposi. George e Bronte non si conoscono, ma un amico comune li aiuta ad organizzare un matrimonio di convenienza. E si salutano. Ma l'ufficio immigrazione inizia ad indagare e i due protagonisti s'innamorano davvero. Commediola simpatica e un po' facile sul tema della multiculturalità, dell'immigrazione e non solo.

# IL DISTACCO IN CINA E LA CIRCOLARE 19



Winnie Chan  
JCK & Associates (Beijing)

**N**on tutte le società straniere che distaccano personale in Cina sono consapevoli del fatto che alcuni comportamenti, anche piuttosto diffusi, relativi alla gestione del distacco, possono determinare la configurazione di una stabile organizzazione della società estera in Cina. Poiché una società straniera che crea una stabile organizzazione in Cina è normalmente soggetta all'imposta sul reddito delle imprese (*Enterprise Income Tax*) e alla VAT (*Value Added Tax*), è opportuno evidenziare quali siano quegli elementi cui occorre prestare particolare attenzione in sede di assegnazione di personale in Cina. In generale, un contratto di distacco può richiedere che sia la società del Paese di origine (*home country*) a retribuire la risorsa, mentre l'organizzazione del Paese ospitante (in questo caso l'azienda cinese) rimborserà all'organizzazione *home country* il costo del dipendente distaccato.

Se il rimborso sarà considerato come commissione per servizi (*service fee*), si configurerà una stabile organizzazione in Cina della società estera distaccante, la società estera sarà, in questo caso, soggetta alla tassazione sul reddito di impresa (*Enterprise Income Tax*) e all'imposta sul valore aggiunto (VAT).

Per fornire maggior chiarezza in merito agli elementi e ai rischi connessi alla configurazione di una stabile organizzazione in Cina, successivamente alla pubblicazione della Disposizione n. 75 (Guoshuifa 2010 n.75), l'amministrazione finanziaria cinese "SAT" (*State Administration of Taxation*) il 19 Aprile 2013 ha pubblicato la Circolare n.19, entrata in vigore il primo giugno 2013.

La Circolare in questione analizza e aggiorna i vari elementi che determinano la costituzione di una società estera (*foreign entity*) in Cina ed è stata realizzata proprio al fine di fornire un modello interpretativo sui rischi di configurazione di una PE a seguito del distacco di lavoratori stranieri nel Paese.

Secondo la Circolare n.19, una società "non residente" (entità distaccante straniera) che invia personale in Cina per rendere servizi nel Paese si qualifica come stabile organizzazione in Cina se

Winnie Chan spiega quali sono gli elementi che possono determinare la configurazione di una "stabile organizzazione"

la società estera si assume la responsabilità totale o parziale, o i rischi associati con l'attività dei dipendenti distaccati, oltre ad realizzarsi di una qualsiasi delle seguenti condizioni:

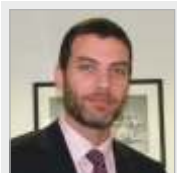
- 1) la società *host* cinese paga i costi della gestione o un *service fee* all'Organizzazione *home country* per l'attività resa dal lavoratore distaccato;
- 2) l'azienda cinese paga/rimborso all'Organizzazione *home country* un importo superiore al costo effettivo del distaccato, ovvero, la società distaccante ne trae un profitto;
- 3) l'importo del pagamento/rimborso ricevuto dall'azienda cinese non è corrisposto per intero al lavoratore distaccato, ovvero, l'organizzazione *home country* trattiene una parte del pagamento per costi amministrativi;
- 4) l'imposta sul reddito individuale del dipendente distaccato non è pagata per intero sulla parte dei compensi sostenuti dall'organizzazione *home country*;
- 5) la società distaccante determina il numero di lavoratori, le qualifiche, la remunerazione e le sedi di assegnazione del personale distaccato.

La Circolare n.19 indica, inoltre, la documentazione e le informazioni che le autorità fiscali cinesi richiedono per verificare e valutare i vari aspetti che possono determinare la regolare costituzione di una PE da parte di una società straniera, ad esempio:

- 1) Accordi tra la società *home country*, la società cinese ed il dipendente distaccato;
- 2) Le politiche o le linee guida previste dall'organizzazione *home country* o dall'azienda locale cinese che regolino la gestione del distacco del personale;
- 3) Le procedure che disciplinano le operazioni contabili fra le due Entità giuridiche (*intercompany accounting treatment*) relativamente al rimborso o al pagamento dei costi o delle commissioni (*service fee*).



# PIÙ COMPLESSO IL RECUPERO DEL CREDITO D'IMPOSTA



Vittorio de Chaurand  
Direttore Tecnico  
di ECA Italia

L' Agenzia delle Entrate con la **risoluzione 48/E dell'8 luglio 2013** ha fornito alcuni chiarimenti in merito ai criteri di determinazione del credito d'imposta previsto dall'articolo 165 del TUIR per i lavoratori fiscalmente residenti in Italia che operano all'estero nel quadro di un contratto continuativo ed esclusivo. Le imposte versate all'estero a titolo definitivo dovranno essere ridotte proporzionalmente al rapporto tra:

- la retribuzione convenzionale determinata in base all'articolo 51, comma 8-bis, del TUIR
- **il reddito di lavoro dipendente che sarebbe stato tassabile in via ordinaria in Italia** (in base alle disposizioni dell'art. 51, commi da 1 a 8 del TUIR, che come noto prevedono la determinazione analitica del reddito di lavoro dipendente).



I contenuti della **risoluzione 48/E** sono in effetti innovativi cambiando la modalità di determinazione del credito utilizzata fino a oggi. Successivamente all'interpretazione autentica operata dal D.L. n. 223 del 2006, la formula per il calcolo del credito d'imposta spettante al dipendente soggetto a doppia tassazione sui redditi di lavoro all'estero è stata – coerentemente con il dettato convenzionale e con la ratio della disposizione di cui al comma 10 dell'art. 165 TUIR – quella risultante dalla seguente proporzione, **dove X rappresenta il credito d'imposta** e il reddito estero viene determi-

Vittorio de Chaurand presenta i contenuti della nota risoluzione dell'Agenzia delle Entrate 48/E dello scorso 8 luglio 2013 sui metodi di determinazione del credito di imposta

nato secondo le regole vigenti nello stato estero in cui il reddito è prodotto:

$X = (\text{reddito convenzionale ex art. 51, comma 8-bis TUIR} / \text{Reddito lordo tassato all'estero}) * \text{Imposte pagate all'estero in via definitiva}$

Il nuovo scenario indicato dall'Agenzia delle Entrate modifica questo consolidato orientamento (che, a ben vedere, è il solo che porta a identificare la quota di reddito che subisce realmente la doppia imposizione, e che quindi deve essere ragionevolmente oggetto del credito), poiché la nuova formula di riferimento ai fini del calcolo del credito di imposta, secondo le nuove indicazioni dell'Agenzia, diventa:

$X = (\text{Retribuzione Convenzionale ex art. 51, comma 8-bis TUIR} / \text{Reddito di lavoro ex art. 51 commi 1 – 8, TUIR}) * \text{Imposte pagate all'estero in via definitiva}$ .

Ovviamente di questa novità deve tenersi conto anche al fine di determinare l'ammontare del prestito che il datore di lavoro italiano in molti casi eroga a quei dipendenti che nel corso della loro assegnazione internazionale mantengono lo status di "residente fiscale italiano".

**L'argomento merita comunque una più ampia discussione che è stata già avviata nel corso del recente Convegno ECA tenutosi a Milano il 16 ottobre 2013. La questione avrà senz'altro un impatto rilevante in vista della stagione fiscale 2014 (marzo – luglio 2014) piuttosto che nelle operazioni di conguaglio 2013 (dicembre 2013 – febbraio 2014).**

La prospettiva che si apre, che – come si può intuire – comporta una notevole maggiore complessità delle procedure applicative, appare in evidente contrasto rispetto alla semplificazione voluta dal legislatore quando introdusse il criterio della retribuzione convenzionale (si pensi in particolare a italiani dipendenti di società estere o comunque retribuiti in valuta estera e alla conseguente quasi-impossibilità pratica della rideterminazione del reddito estero secondo le – disapplicate – norme italiane dei commi da 1 a 8 dell'art. 51 del TUIR).

# LA MODULAZIONE CULTURALE NEL PROJECT MANAGEMENT



Raffaella Bossi Fornarini  
Managing Director  
di Passport

L'impatto della differenza culturale sulle attività aziendali è ormai ben noto ma è anche normalmente sottostimato e affidato all'esperienza, all'intuito, alla flessibilità individuale. Nel caso della cultura, asset impalpabile fra gli impalpabili, l'atteggiamento di ostentata ma immotivata e arrogante sicurezza di sé è spesso inscalfibile.

Verrebbe da chiedersi perché non possa bastare il semplice intuito o esperienza anche per fare, ad esempio, i cuochi, i farmacisti o l'architetto ... ma in questi casi ci si trova abbastanza d'accordo sulla necessità di seguire degli studi, di mantenersi aggiornati, di confrontarsi con esperti. Eppure la realtà ha dimostrato come un'attenzione insufficiente alla differenza culturale sia causa di perdite spaventose e dell'impossibilità di gestire business complessi: la fusione Daimler-Chrysler è l'esempio più significativo ed emblematico.

Per questa ragione **ci siamo chiesti in Passport, con il MIP-Politecnico di Milano, quanto gli strumenti di Project Management potessero essere sensibili alle differenze di cultura.**

## La misurazione dell'impatto della cultura sulla gestione dei progetti

Il punto di partenza è stato una ricerca effettuata su un campione di 68 progetti. Tutti i progetti considerati avevano in comune la metodologia e i tool utilizzati ma differivano per contenuti e finalità.

Abbiamo misurato per tutti i progetti analizzati il rispetto del raggiungimento degli obiettivi di tempo, costo, qualità.

Le informazioni raccolte hanno permesso di determinare un fattore di successo che è stato poi incrociato con parametri che descrivono il grado di complessità interculturale, sia in termini di cultura organizzativa che nazionale. In sintesi, la qualifica di **"Bassa Complessità Interculturale"** era attribuita a progetti sviluppati in una organizzazione che operava all'interno dei

Raffaella Bossi Fornarini affronta il tema della misurazione e gestione della differenza culturale nella profittabilità dei progetti

confini nazionali, mentre i progetti che coinvolgevano più organizzazioni di nazionalità differenti erano classificati come ad **"Alta Complessità Interculturale"**.

Il risultato, come mostra il grafico della *figura 1*, ha messo in evidenza che i progetti a complessità interculturale più alta ottenevano risultati decisamente inferiori.



I progetti più complessi interculturalmente sono quindi quelli che realizzano meno le attese e su questi andrebbero concentrati gli sforzi per migliorarne la gestione.

Tra le cause di insuccesso vengono evidenziate prevalentemente ragioni "soft" più che "tecniche". Tutti questi elementi sono quelli che caratterizzano l'analisi e lo studio delle culture organizzative. Si ritiene perciò che grandi miglioramenti per ottenere successo nei progetti possano passare attraverso la leva dell'*Intercultural Management* applicato alla gestione dei progetti.

Il punto di partenza del lavoro è incentrato sulla volontà di arricchire i processi e gli strumenti propri del PM attraverso la sovrapposizione della lente interculturale ai meccanismi più consolidati di project management per ottenere una maggiore flessibilità ed efficacia.

Qualunque sia la natura dei progetti, culture aziendali e nazionali diverse avranno approcci e modalità diverse, come, ad esempio,

nei seguenti termini.

### Gestione dei rischi

Sono state realizzate ricerche che hanno misurato la capacità delle diverse culture nazionali di tollerare l'ambiguità, elemento insito in ogni progetto. L'identificazione dei rischi nella pianificazione delle attività, la capacità di reazione agli imprevisti, la tensione che si viene a creare in momenti di incertezza, la creazione di *buffer* di tempi e risorse, cambiano radicalmente fra le diverse culture coinvolte.

### Tempo

Probabilmente è la variabile più critica per il successo di un progetto. In culture diverse si realizzano in modi diversi anche la capacità di prevedere e considerare il futuro, la forza dei vincoli di scadenza, la puntualità, l'importanza del rispetto del *timing*.

Dalla concettualizzazione al rilascio, tutte le attività di PM possono beneficiare dell'arricchimento della comprensione di questi fenomeni e del modo con il quale gestirli.

### Controllo

Spese, risorse, costi, tempi: ognuno di questi elementi può essere chiaramente in grado di portare all'insuccesso un intero progetto. Peraltro, il modo con il quale vengono gestiti questi aspetti cambia radicalmente, ad esempio, fra culture che tendono a pianificare in maniera molto dettagliata e definita per poi concentrarsi sull'implementazione, come quella svedese, e culture, come quella italiana, che tendono ad essere aperte a incorporare elementi nuovi e variazioni nelle condizioni al contesto.

Se il project manager ne è cosciente e soprattutto se conosce il modo per:

- riconoscere la differenza;
- ricercarla in modo da massimizzare il valore aggiunto di contributi diversi;
- anticiparne le potenzialità ma anche i problemi;
- gestirla, conoscendo gli strumenti e le tecniche per gestire la differenza, sapendo come integrarla fin dal principio nel progetto,

allora saranno massimizzati:

- il controllo dei costi;
- la probabilità di raggiungere gli scopi del progetto;
- la soddisfazione di tutti gli *stakeholder* al progetto, e quindi la loro capacità di contribuire al meglio delle loro capacità.

### Opportunità da cogliere

Per poter gestire le culture nelle varie fasi dei progetti si può perciò ottenere, sulla base dell'applicazione di una serie di strumenti messi a punto in modo specifico per i casi analizzati, un supporto immediato alla realizzazione di quello che potrebbe essere chiamato *Culturally Improved Project Management*. Il fine è ancora una volta quello di potenziare gli strumenti più consolidati del project management integrando la gestione della differenza culturale in tutte le fasi fondamentali del ciclo di vita di un progetto, aiutando così i project manager a sviluppare con successo i loro progetti.

Un giorno, un project leader con il quale era in corso una collaborazione ha detto che utilizzare gli strumenti di *Culturally Improved Project Management* era un po' come passare dal telefono a parete al cellulare: stesse funzioni e paradigmi, ma con flessibilità, velocità di accesso, capacità di coinvolgimento che moltiplicano gli usi, l'applicabilità, la facilità d'uso. E, diciamo così, con la possibilità di divertirsi un po' di più.

## CHE BRUTTA COSA INVECCHIARE IN AZIENDA

In Italia i dipendenti over 45 ricevono valutazioni inferiori e fanno meno scatti di carriera di quelli più giovani. Le valutazioni, dopo i 45 anni, diminuiscono mentre chi ottiene scatti non automatici ha mediamente 6-7 anni meno di chi non fa carriera. Politiche aziendali di questo genere rischiano di alienare una porzione crescente della popolazione aziendale e di compromettere la performance aziendale, ammonisce lo studio "Engagement e carriera: il peso dell'età" realizzato dall'Osservatorio *Diversity Management Lab* della SDA Bocconi. In particolare, una rilevazione dell'Osservatorio su un campione di 1.000 lavoratori dimostra che gli indicatori predittivi della performance (comportamenti orientati al cambiamento, identificazione ed engagement) non segnalano differenze significative al variare



Immagine da: <http://www.gazzettacommerciale.com>

dell'età, mentre crollano, dopo i 45 anni, la soddisfazione per le prassi aziendali legate all'età e la percezione del clima aziendale. Una seconda, più ampia rilevazione dell'Osservatorio (su 58.000 dipendenti di tre grandi imprese) mostra

che i lavoratori più anziani sono penalizzati in termini di valutazione della performance individuale.

# CONVEGNO

4 DICEMBRE 2013

Milano  
Hotel dei Cavalieri  
Piazza Missori, 1



**Immigrazione** PROBLEMA STRATEGICO PER LE AZIENDE INTERNAZIONALI

[www.ecaitalia.com](http://www.ecaitalia.com)

## L'International HR vola in alto



ECA Italia presenta il Piano di Formazione 2014

■ CORSI INTERAZIENDALI ■ FOCUS ■ CONVEGNI



[www.ecaitalia.com](http://www.ecaitalia.com)



[www.eca-international.com](http://www.eca-international.com)

ECA INTERNATIONAL è leader mondiale nello sviluppo e nella messa a punto di **soluzioni per la gestione del personale espatriato**. I nostri team, altamente specializzati, aiutano a garantire un'efficiente e produttiva organizzazione degli incarichi internazionali.

ECA INTERNATIONAL fornisce informazioni, competenza tecnica, sistemi e assistenza nei formati e nelle modalità richieste dai suoi clienti. L'ampia gamma di servizi offerti include: un pacchetto "out-source" completo di calcoli stipendi, assistenza e consulenza per le aziende che hanno limitate risorse a disposizione per la gestione del personale espatriato; sottoscrizioni con accesso ad una **banca dati online** esaustiva e a sistemi di software per aziende con alti requisiti; politiche di gestione d'espatrio su misura e programmazione di sistemi per le aziende con migliaia di dipendenti espatriati in tutto il mondo.

SEDE OPERATIVA - ECA International  
New Brook Buildings  
16 Great Queen Street  
London - WC2B 5DG  
Tel.: +44 (0)20 7351 5000  
Fax: +44 (0)20 7351 9396  
e-mail: [eca.uk@eca-international.com](mailto:eca.uk@eca-international.com)

**CALCOLA  
IL COSTO  
DEL  
PERSONALE  
LOCALE**

con

**Abaco**  
Worldwide Labour Cost

[www.ecaitalia.com](http://www.ecaitalia.com)

**CONTINUA AD AGGIORNARTI CON NOI**

SITO UFFICIALE  
[www.ecaitalia.com](http://www.ecaitalia.com)

BLOG  
[www.distaccoestero.com](http://www.distaccoestero.com)

ECA ITALIA NEWS: GUARDA IL WEB TG!  
[www.youtube.com/user/EcaitaliaChannel](http://www.youtube.com/user/EcaitaliaChannel)

SEGUICI SU

