



EDITORIALE

Andrea Benigni - AD ECA Italia

MA L'ITALIA È ATTRAENTE,

Sì o No?

L'Italia è un paese che non sa attrarre talenti. L'Italia si contraddistingue per una quota di *cervelli in fuga* superiori alla media, costruiamo il talento e "lo regaliamo agli altri". Non mancano approfondimenti su questi temi a livello di media, nel nostro Paese. Smarcandoci per qualche passaggio dai temi di cui ai *cervelli in fuga* - i nostri cari e noti espatriati (da capire se fuggono o sviluppano la loro carriera, peraltro...) - ci piace concentrare il lettore sul tema "attrazione dei talenti dall'estero". Per anni ECA ha portato all'attenzione degli enti preposti il coro delle aziende, che aveva quale frequente ritornello "... non riusciamo a far entrare in Italia i migliori manager stranieri che già fanno parte del nostro gruppo multinazionale o che abbiamo reclutato sul mercato internazionale ... a) per scarsa attrattività del sistema paese - quando si tratta di europei - o b) per la eccessiva complessità del sistema di ingresso per profili extra UE altamente qualificati ..." Il lamento e la frustrazione sono da sempre un *refrain nazionale* in parte giustificato, talvolta, forse, patologico. Basta vedere come gli altri erigono difese sul loro sistema paese quando le acque si fanno brutte (Germania docet). Forse è venuto il momento di guardare con oggettivo pragmatismo a quanto sta succedendo da qualche tempo, in materia di attrattività per i manager internazionali in Italia e capire come (e soprattutto se) le Direzioni Risorse Umane possano cambiare passo e far diventare più "captive" le loro aziende. La **Carta Blu** è diventata attualità: oggi assumere a tempo indeterminato stranieri extra UE qualificati è possibile. **La Carta Blu è realtà da due anni** ... ma ancora le nostre aziende latitano ed in TV si continua a sentire che non ci sono strumenti per assumere profili qualificati internazionali ... semplicemente **molte aziende, ed insieme a loro molti giornalisti, non conoscono le soluzioni esistenti**. Rimanendo nel campo della frustrazione verso il nostro sistema paese, un altro *refrain* è ... "ma ci rendiamo conto di quanto impatta il nostro sistema fiscale su un dipendente straniero abituato ad altri tipi di standard sociale piuttosto che tassazione nel suo home country?"

L'articolo 16 del D. Lgs. n. 147 del 14 settembre 2015 afferma che **il reddito di lavoro dipendente prodotto in Italia da lavoratori che trasferiscono la residenza nel territorio dello Stato, concorre alla formazione del reddito complessivo limitatamente al settanta per cento del suo ammontare al ricorrere di alcune condizioni** quali la non residenza nei cinque anni precedenti l'assegnazione in Italia oltre ad un ruolo di spicco ■ *continua a pagina 7*

In questo numero:

- **EDITORIALE [p. 1,7]**
Ma l'Italia è attraente, Sì o No?
di Andrea Benigni
- **EXPAT NEWS [p. 2-3]**
Sicurezza sociale ed espatrio: in Giappone, Turchia e Israele si cambia
di Francesca Romana Rotella
- **MANAGEMENT [p. 4-5]**
Lavoratori Italiani all'estero: aggiornamento normativo e pratiche manageriali
di Valentina Bilotta
- **TRAVEL BOOK [p. 5]**
Ritorno a Confucio. La Cina di oggi fra tradizione e mercato
- **CASE HISTORY [p. 6-7]**
Accelerazioni e frenate ad oriente
di Raffaella Bossi Fornarini

International Mobility Journal Bimestrale

ANNO IX - n° 57 - Novembre Dicembre 2015
Aut. presso il Tribunale di Milano n. 226 del
11/04/2007

Editore

ECA Italia srl - 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

Pubbliarte Promozioni & Eventi Soc.Coop. a.r.l.

Via degli Ontani, 14

00172 Roma

SIGUREZZA SOCIALE ED ESPATRIO: IN GIAPPONE, TURCHIA E ISRAELE SI CAMBIA



*Francesca Romana Rotella
International HR Senior Consultant
ECA Italia*

Finalmente buone notizie! Non potrei immaginare di iniziare questo breve articolo in modo diverso, l'esclamazione è d'obbligo: le aziende italiane che inviano personale all'estero saranno felici di sapere che "finalmente" importanti novità normative semplificheranno e velocizzeranno alcuni aspetti amministrativi (non di poco conto) legati alla mobilità internazionale, vediamo nello specifico di cosa si tratta.

Abolizione dell'autorizzazione all'espatrio

Com'è noto a tutti gli addetti ai lavori, tra gli obblighi derivanti dall'applicazione della L. 398/87, c'è quello di richiedere al Ministero del Lavoro italiano l'autorizzazione preventiva all'assunzione e/o al trasferimento di lavoratori italiani da impiegare in Paesi extra UE. Si tratta di un obbligo sanzionabile: per i datori di lavoro che impiegano dipendenti in Paesi extracomunitari, infatti, senza la predetta autorizzazione è prevista un'ammenda che va da un minimo di 258,22 euro a un massimo di 1.032,91 euro. Nei casi più gravi è previsto addirittura l'arresto da tre mesi a un anno.

Per tali motivi, l'autorizzazione all'espatrio costituisce ormai da decenni una sorta di spauracchio per molte aziende, spa-

Francesca Romana Rotella presenta le ultime (importanti) novità in materia di mobilità internazionale che interessano tre Paesi importanti per le aziende italiane.

L'articolo 18 del decreto legislativo n. 151 del 14/09/2015 ha abrogato l'autorizzazione all'espatrio che viene sostituita da una norma ad hoc che attribuisce alle aziende la responsabilità diretta di accertare le condizioni per trasferire all'estero il personale dipendente.

ventate dal fatto di dover presentare l'istanza e di dover poi attendere all'incirca un paio di mesi per ottenere il rilascio dell'autorizzazione da parte del Ministero. Si tratta, ovviamente, di adempimenti burocratici che rallentano in maniera non trascurabile certe dinamiche aziendali. Ora, tra le tante novità portate dal Jobs Act è stata inserita anche l'abolizione dell'autorizzazione all'espatrio. Ebbene sì: l'articolo 18 del decreto legislativo n. 151 del 14/09/2015 ha abrogato l'autorizzazione all'espatrio che viene sostituita da una norma ad hoc che attribuisce alle aziende la responsabilità diretta di accertare

Foto da - <http://www.left.it>



Il Ministro del Lavoro Giuliano Poletti e Matteo Renzi

le condizioni per trasferire all'estero il personale dipendente. Pertanto, sebbene rimanga l'obbligo in capo all'azienda di garantire al lavoratore inviato in Paesi extra UE determinate condizioni (trattamento economico/normativo, assicurazione viaggi, sistemazione logistica, trasferibilità della valuta, ecc.), **non sarà più necessario chiedere la preventiva autorizzazione ministeriale.**

Il decreto legislativo n. 151 del 14/09/2015 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 221 del 23/09/2015, pertanto, l'entrata in vigore di questa importante novità decorre dal 24 settembre 2015.



Convenzione bilaterale in materia di sicurezza sociale con la Turchia

L'Inps con il Messaggio n. 5355 del 20 agosto 2015 ha reso nota l'entrata in vigore dal 1 agosto 2015 del nuovo accordo bilaterale tra la Repubblica italiana e la Repubblica di Turchia sulla previdenza sociale, firmato l'8 maggio 2012 e ratificato con legge n. 35/2015 che sostituisce la convenzione europea di sicurezza sociale.

Cosa cambia per chi espatria da oggi in poi lavoratori italiani in Turchia? La principale novità riguarda la possibilità di ricevere da subito un certificato di distacco previdenziale valido 24 mesi (non più 12), ferma restando la possibilità di chiedere delle proroghe una volta trascorsi i primi 24 mesi di distacco.

Foto da - <http://www.finanza.com>



I lavoratori italiani che saranno inviati in Giappone avranno ora diritto a essere distaccati a livello previdenziale per un periodo iniziale di 5 anni, con la possibilità di chiedere ulteriori proroghe.

Foto da - <http://www.giapponechepassione.it>



Foto da - <http://www.corriereitaliano.com>



Ratifica delle convenzioni di sicurezza sociale con Giappone ed Israele



Con legge n. 97 del 18 giugno 2015 è stata ratificata la convenzione in materia di sicurezza sociale tra Italia e Giappone, fatta a Roma il 6 febbraio 2009 (GU Serie Generale n. 156 del 8-7-2015). La data di entrata in vigore del provvedimento è il 7 luglio 2015. I lavoratori italiani che saranno inviati in Giappone avranno ora diritto a

essere distaccati a livello previdenziale per un periodo iniziale di 5 anni, con la possibilità di chiedere ulteriori proroghe. Inoltre, con legge n. 98 del 18 giugno 2015 è stata rati-

ficata anche la convenzione in materia di sicurezza sociale tra Italia ed Israele fatta a Gerusalemme il 2 febbraio 2010 (GU Serie Generale n. 156 del 8-7-2015) che sostituisce lo scambio di note tra il Governo della Repubblica italiana e lo Stato di Israele del 7 gennaio 1987. I lavoratori italiani che saranno inviati in Israele avranno ora diritto ad essere distaccati a livello previdenziale per un periodo iniziale di 24 mesi prorogabile per altri 24.

LAVORATORI ITALIANI ALL'ESTERO: AGGIORNAMENTO NORMATIVO E PRACTICE MANAGERIALI



Valentina Bilotta
Partner
ECA Italia

In uno scenario economico internazionale in continua evoluzione, sviluppare la propria attività internazionale è stata negli ultimi quindici anni l'unica via che le aziende italiane potevano seguire. È in questo contesto strategico e operativo che si è inserita e sviluppata la figura dei manager e tecnici espatriati, la cui complessa gestione è tema sul quale le Direzioni Risorse Umane devono necessariamente essere vigili.

Non si tratta solo di definire uno stimolante sistema premiante competitivo con best practices offerte dal mercato: è necessario creare un impianto organizzativo che garantisca reali possibilità di sviluppo individuale, rendendo anche meno critica la motivazione basata esclusivamente su incentivi di carattere economico.

Al di là delle specifiche particolarità e delle loro articolazioni i sistemi di gestione degli espatriati devono proporsi di garantire una serie di obiettivi, nel particolare:

- definire dimensioni e particolarità di un sistema premiante che agevoli il raggiungimento degli obiettivi aziendali, nel loro corretto rapporto con i trattamenti fissi e ricorrenti;
- rendere possibili e praticabili tutti i trasferimenti necessari, nonché i normali rientri dei lavoratori;
- risultare pienamente coerenti con le strategie internazionali della Società, di cui la politica della risorsa potrà essere un importante veicolo di promozione e comunicazione;
- alzare la soglia di attenzione intorno alle circostanze gestionali nelle quali i lavoratori si trovano ad operare, che

Valentina Bilotta spiega come i sistemi di gestione degli espatriati devono proporsi di garantire una serie di obiettivi: dal sistema premiante alla comunicazione.

Durante il convegno di ECA Italia (dello scorso 14 ottobre 2015) giunto alla diciannovesima edizione sono state trattate le tematiche connesse con i sistemi di gestione degli espatriati, con particolare focus sui principali risultati della survey di ECA Italia sulle prassi manageriali adottate in materia di espatrio e assegnazione di personale all'estero da un campione qualificato di aziende internazionali.

come ben noto sono molto differenti tra loro. Parificare situazioni differenti o differenziare situazioni identiche è incompatibile con il corretto governo delle risorse impegnate nella mobilità internazionale.

Proprio in diretto rapporto con queste tematiche, durante il convegno di ECA



Espatriati Italiani: politiche e prassi gestionali. Indagine ECA Italia 2015

www.ecaitalia.com



Decadute le ipotesi circolate su modifiche degli obblighi previdenziali per i lavoratori italiani assunti con contratto di lavoro di diritto straniero da società ubicate in paesi extra europei non convenzionati con l'Italia sul piano della sicurezza sociale.

Italia (dello scorso 14 ottobre 2015) giunta alla diciannovesima edizione sono state trat-

tate le tematiche connesse con i sistemi di gestione degli espatri, con particolare focus sui principali risultati della survey di ECA Italia sulle prassi manageriali adottate in materia di espatrio e assegnazione di personale all'estero da un campione qualificato di aziende internazionali.

In coordinamento con le tematiche legate alla gestione delle politiche di espatrio, **durante la giornata formativa sono state approfondite le ultime novità in materia fiscale e previdenziale:** dalle più interessanti sentenze della Cassazione in tema di resi-

denza fiscale fino ai più recenti provvedimenti adottati dal Jobs Act con relative ricadute su alcune delle previsioni della L. 398/87, dando particolare riguardo al tema dell'abolizione della richiesta di autorizzazione all'espatrio al Ministero del Lavoro. Rileva a questo proposito sottolineare la caduta di quelle ipotesi che erano circolate su modifiche degli obblighi previdenziali per i lavoratori italiani assunti con contratto di

lavoro di diritto straniero da società ubicate in paesi extra europei non convenzionati con l'Italia sul piano della sicurezza sociale: su questo tema il legislatore nulla ha variato rispetto al testo di legge del 1987.



TravelBook

RITORNO A CONFUCIO LA CINA DI OGGI FRA TRADIZIONE E MERCATO

Autore: Maurizio Scarpari - Editore: il Mulino (collana Saggi) - Pp: 200



Maurizio Scarpari ha dedicato gran parte della sua carriera allo studio della lingua cinese classica e della cultura cinese tradizionale, e possiede lo sguardo prospettico di chi studia il presente consapevole dell'eredità del passato. Professore di Lingua cinese classica dal 1977 al 2011 presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, ha ricoperto le cariche accademiche di Prorettore Vicario e di Direttore del Dipartimento di Studi sull'Asia Orientale. In "Ritorno a Confucio" racconta lo straordinario sviluppo economico cinese degli ultimi decenni, che ha promosso un benessere diffuso ma ha anche prodotto o lasciati irrisolti squilibri gravi a livello strutturale, sociale, culturale. Nel vuoto ideologico e nello spaesamento esistenziale conseguenti all'esplosione liberista, che cosa si sta delineando in quel vastissimo Paese? Per rafforzare il proprio consenso interno e migliorare l'immagine della Cina sullo scacchiere internazionale, il Partito comunista guarda con rinnovato interesse alle radici del suo patrimonio culturale, riscoprendo i principi etici del confucianesimo, garanti del "buon governo" e di quella "società armoniosa" che hanno caratterizzato l'impero per oltre duemila anni.

ACCELERAZIONI E FRENATE AD ORIENTE



*Raffaella Bossi Fornarini
MD Passport, docente di
management interculturale
al MIP - Politecnico di Milano*

Espatriare a 50 anni non è come farlo a 30 per Mario Almondo, dopo una vita in Ferrari, ultimo Direttore Tecnico vincente, C.O.O. e Senior Vice President e H.R. Director per il gruppo, consulente e imprenditore per start up, la proposta di diventare Presidente e Amministratore Delegato del gruppo Brembo in Cina Far East ha provocato il pattern atteso di entusiasmi e riflessioni su una vita nuova così diversa da quella del passato.

Come affrontare allora l'espatrio se si ha famiglia, una storia di successi professionali visibili e tangibili?

Era necessario capire bene la cultura cinese, capire come adattarsi in fretta al terreno nuovo. Soprattutto capire non la cultura come vorremmo fosse, ma comprendere come fare a motivare una squadra, farla sognare, prepararla e guidarla in una cultura diversa dalla propria. Senza trascurare la necessità di creare la capacità di relazione in un mondo nuovo, sconosciuto, complicato e complesso. Impossibile darsi alibi: bisognava allenarsi per vincere con la struttura di Brembo Cina.

Come ha selezionato chi l'avrebbe affiancata nella preparazione?

Avevo bisogno di qualcuno che conoscesse le dinamiche di vita aziendale avendo ricoperto posizioni di management fortemente internazionali, con l'abitudine ad agire in contesti culturali diversi e a pensare e ad agire

Dopo 10 mesi di vita in Cina, Mario Almondo, Amministratore Delegato Brembo China & Far East, parla della sua esperienza di espatrio con Raffaella Bossi Fornarini che lo ha affiancato nella comprensione della cultura di business cinese.

per generare risultati positivi sul conto economico. Qualcuno che conoscesse la Cina perché sapeva come far succedere le cose in quella cultura, che sapesse come usare la conoscenza della differenza per trarne vantaggio. E che per primo non avesse alibi.

Quali sono state le difficoltà più grandi?

Credo l'allenarmi a cambiare un approccio che mi aveva portato a risultati importanti in ambiti di grande complessità e competitività. Poi la necessità di essere agile per capire rapidamente come agire, come interpretare il contesto.

“Era necessario capire bene la cultura cinese, capire come adattarsi in fretta al terreno nuovo. Soprattutto comprendere come fare a motivare una squadra, farla sognare, prepararla e guidarla in una cultura diversa dalla propria.”

E sicuramente l'incertezza di come avrei gestito il distacco da una serie di punti fermi, quali la mia vita a Parma. Infine, importantissimo, il pensare a come alleviare il distacco pro-



foto da: <http://sh.xcar.com.cn>

lungato dai miei figli, anche se condiviso con mia moglie Alessandra fortunatamente al fianco. (So che Raffaella sorriderà quando leggerà queste parole, perché durante il nostro allenamento alla conoscenza della cultura manageriale cinese, la domanda che le facevo spesso era: “Ma come faccio senza i miei figli?”).

E una volta in Cina?

Beh, la mia esperienza in Ferrari mi è ovviamente stata utile per contenuti e per immagine. La cosa importante è stata comunque cominciare a creare affetto e legame coi dipendenti in un'azienda come Brembo, ormai multinazionale e globale, autorevole, sinonimo di qualità e di continua innovazione. Ho dovuto capire in che modo bilanciare il distacco gerarchico con un ancora più importante spirito di squadra, che, in



foto da: <http://www.insella.it/>

una cultura per me nuova, vuole dire necessariamente comportamenti e approcci differenti da quelli che conoscevo. Creare una squadra coesa, determinata e vincente, basata su una forte fiducia reciproca è comunque e sempre una sfida affascinante e nuova.

E poi ci sono le relazioni istituzionali, che una figura come la sua deve tenere: parlare con le istituzioni come Ferrari dall'Italia e come Brembo dalla Cina deve essere molto diverso!

Certamente: dall'essere corteggiati e “padroni di casa” al dover cercare i contatti, capire i dettagli di come relazionarsi in modo da evitare di essere fraintesi, capire quanta esposizione, da parte di chi e su quali media: partecipare a lunghi, importanti banchetti sforzandosi di comprendere il “non detto” e con chi tessere relazioni: e anche, confesso, controllare il piacere per le battute e le occhiate di intesa con mia moglie Alessandra per evitare di essere considerati arroganti e

distaccati. Ancora una volta, grande sensibilità, concentrazione e ancora una volta è importante la preparazione prima della partenza.

Prossimi passi?

Continuare a capire, elaborare i temi generali per calarli sulla realtà specifica, continuare ad osservare con attenzione, sviluppare il potenziale Brembo, vincere con una squadra che contribuisca a trasformare un marchio e un'azienda in un riferimento mondiale.



foto da: <http://sh.xcar.com.cn>

“I prossimi passi? Continuare a capire, elaborare i temi generali per calarli sulla realtà specifica, continuare ad osservare con attenzione, sviluppare il potenziale Brembo, vincere con una squadra che contribuisca a trasformare un marchio e una azienda in un riferimento mondiale.”

EDITORIALE

Andrea Benigni - AD ECA Italia

■ da pagina 1

da ricoprire in Italia coordinato con un rilevante livello di qualifica. In Europa questo tipo di benefit fiscale è presente solo in Spagna e in Olanda, in Francia e UK ci sono previsioni di favore per una quota delle indennità estero corrisposte agli espatriati. Queste novità devono aiutare le nostre aziende e in particolare le Direzioni Risorse Umane a “saper leggere” e “saper vedere” come cogliere e sfruttare gli assist che il nostro sistema inizia a produrre, per mettere i manager di business nelle condizioni di rilanciare realmente l'economia.

CONVEGNO



2 DICEMBRE 2015



Immigrazione OPPORTUNITÀ STRATEGICA PER LE AZIENDE INTERNAZIONALI

Milano
Hotel dei Cavalieri
Piazza Missoni, 1

www.ecaitalia.com

Espatriati:
disegniamo insieme il tuo
business internazionale



ECA Italia presenta il Piano di Formazione 2016

■ CORSI INTERAZIENDALI ■ FOCUS ■ CONVEGNI

www.ecaitalia.com



**Nel mondo,
alleati al tuo fianco.**



- Consulenza per la gestione degli espatriati
- Data Management per il trattamento economico del personale internazionale
- Tools utili per la gestione del personale in mobilità internazionale
- Formazione strategica per la gestione degli espatriati

www.ecaitalia.com



CONTINUA AD AGGIORNARTI CON NOI

SITO UFFICIALE
www.ecaitalia.com

BLOG
www.distaccoestero.com

ECA ITALIA NEWS: GUARDA IL WEB TG!
www.youtube.com/user/EcaitaliaChannel

SEGUICI SU

