



A una settimana dall'uscita del **primo web tg** di ECA Italia sulla mobilità internazionale abbiamo registrato **più di 5.000 visualizzazioni**
GRAZIE!

EDITORIALE

di **Andrea Benigni**
AD ECA Italia

L'Y GEN PENSA AL FUTURO

International Pension Plan: osservatorio ECA Italia

Come già affrontato in altri numeri di IMJ, **torriamo a richiamare l'attenzione dei nostri lettori sul tema della localizzazione**, quella sostanziale mutazione di status che caratterizza il manager o expertise internazionale nel momento in cui il rapporto di lavoro passa dalla titolarità del datore di lavoro *home country* a quella della consociata straniera o *branch* estera. Come incentivare tale opzione o, da un altro punto di vista, come consolidare il rapporto di lavoro con il manager italiano o francese a cui viene proposto un contratto di lavoro in UK, negli USA o in uno dei BRIC? Le aziende di profilo nord europeo hanno da tempo maturato e sviluppato all'interno delle loro policies i piani di International Pension Plan o IPP, con l'obiettivo di offrire ai "candidati" uno schema pensionistico integrativo e/o complementare, flessibile, tale da garantire un tasso di sostituzione soddisfacente al momento della pensione.

L'ufficio Comp&Ben di ECA Italia ha recentemente completato uno scouting sul mercato europeo al fine di capire che tipo di offerta i mercati finanziari offrono.

L'approfondimento non ha puntato semplicemente a individuare "quali sono le *practices* adottate dalle aziende", ma, poste a monte le *practices* stesse, quali sono i prodotti finanziari e previdenziali che sottostanno alle scelte di politica retributiva e come gli stessi vanno analizzati, calibrati e verificati prima di muoversi verso una soluzione piuttosto che l'altra. L'osservatorio ha prodotto risultati particolarmente interessanti, sviluppando una prima analisi che ha permesso un focus sul mix di prodotto che di norma profila l'IPP: prodotti assicurativi puri, misti o finanziari in funzione della natura del contratto che disciplina il rapporto tra contraente e compagnia; oltre un *benchmark* sulle principali variabili che condizionano struttura e schema di un IPP, ossia rischio/rendimento, costi, ergonomia, separatezza, fiscalità. Va rilevato che una consistente parte delle aziende UK e nord europee che hanno investito in questa direzione sono state mosse sia dalla cultura del loro mercato che, sottolineiamo, dall'obiettivo di creare strumenti di *retention* sostenibili e attrattivi. La raccomandazione che chiude la presentazione di questo numero di IMJ è quella di approfondire questo *challenge*, almeno per l'Italia, in materia di politica retributiva, **dove l'IPP può oggettivamente diventare uno strumento integrativo al cash benefit di un articolato piano di LTI oppure uno strumento di supporto sostanziale alle risorse della "Y GEN".**

In questo numero:

- **EDITORIALE [p. 1]**
L'Y Gen pensa al futuro
International Pension Plan
di Andrea Benigni
- **TAX NEWS [p. 2]**
Tax Equalization
di Sante Battistini
- **FOCUS BRASILE [p. 3]**
Le sfide della globalizzazione
di Edemir Marques de Oliveira
- **EXPATS NEWS [p. 4-5]**
Cile, il nuovo hub del Sudamerica
di Andrea Porru
- **HUMAN RESOURCES [p. 6-7]**
Uffa...è caduta ancora la linea!
di Raffaella Bossi Fornarini
- **TravelBook [p. 7]**
Relazioni Internazionali

International Mobility Journal

Bimestrale

ANNO VII - n° 42 - Maggio Giugno 2013

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 Mazarella

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)

TAX EQUALIZATION: QUALI GLI EFFETTI CONTABILI?



Sante Battistini
Tax Manager
di ECA Italia

La Tax Equalization, com'è noto, trova applicazione pratica mediante una trattenuta fittizia (*"Hypothetical Withholding Tax"*) operata dal datore di lavoro basata nell'home country. L'ammontare corrisponde all'ordinario debito fiscale cui il lavoratore sarebbe stato soggetto se fosse rimasto nel Paese di origine, nel nostro caso l'Italia. **Al momento della liquidazione delle imposte nello Stato estero, l'azienda utilizzerà l'ammontare trattenuto al dipendente per finanziare il pagamento d'imposta dovuto dallo stesso all'estero.** Le eventuali differenze tra gli importi effettivamente versati e quelli trattenuti rimarranno, di norma, a carico/beneficio della società. Riteniamo a tal proposito interessante approfondire gli effetti di natura contabile che la Tax Equalization genera. **Il tema dovrebbe in effetti essere oggetto di confronto tra le aree "HR" e "Finance" nella sede della chiusura del bilancio di esercizio,** in vista dell'organizzazione di quelle scritture di assestamento che renderanno veritiera e corretta la rappresentazione del fatto aziendale di cui alla politica di neutralità fiscale adottata per la gestione degli expatriates, in questo caso di studio la Tax Equalization.

Attraverso la "ritenzione" dell'hypotax l'azienda opera quello che tecnicamente viene definito un "accantonamento". In estrema sintesi, rappresenta la contropartita economica (onere o perdita) correlata alla rilevazione patrimoniale, di competenza dell'esercizio, nei fondi per rischi ed oneri, i quali – a loro volta – rappresentano passività di natura determinata, certe o probabili, con data di sopravvenienza od ammontare indeterminati.

L'articolo 2424-bis, comma 3, c.c. detta i requisiti ed i limiti entro cui sono rilevati in bilancio i fondi per rischi ed oneri, specificando, al riguardo, che *"gli accantonamenti per rischi ed oneri sono destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di*

Sante Battistini spiega come e perché il tema dovrebbe in effetti essere oggetto di confronto tra le aree "HR" e "Finance" nella sede della chiusura del bilancio di esercizio



esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati o l'ammontare o la data della sopravvenienza". Nella sostanza, gli accantonamenti ai fondi sono iscritti nel rispetto del principio di competenza a fronte di somme che si prevede verranno pagate, ovvero di beni e servizi che dovranno essere forniti al tempo in cui l'obbligazione dovrà essere soddisfatta. Nel quadro di cui al fatto aziendale "Tax Equalization" l'hypotax genera pertanto un accantonamento a un "Fondo Rischi ed Oneri" da riferirsi, sulla base del principio di competenza, sull'anno fiscale di riferimento, ossia quello in cui il dipendente

è stato espatriato/distaccato all'estero, legittimando la trattenuta (o meglio: l'accantonamento) a titolo di hypotax. **Il fondo accantonamento che sembrerebbe più corretto implementare è pertanto un "fondo per oneri".** E ciò in forza del fatto che quanto dovuto a titolo

di tassazione estera in capo all'expatriate rappresenta una passività di natura determinata ed esistenza certa, stimata nell'importo o nella data di sopravvenienza, connessa a obbligazioni già assunte alla data di bilancio, ma che avranno manifestazione numeraria negli esercizi successivi.

Raccomandiamo pertanto la massima attenzione su questi effetti della Tax Equalization.

Le esperienze che il nostro ufficio fiscale ha maturato nell'ultimo quinquennio dimostrano che dove HR e Finance non abbiano colto i punti chiave di questa technicality, lo scenario che ne consegue può generare extra costi pericolosi in sede di definizione del bilancio

LE SFIDE DELLA GLOBALIZZAZIONE: I LAVORATORI ESPATRIATI IN BRASILE



*Edemir Marques De Oliveira
Global Mobility and International
Tax Advisor presso Marques De Oliveira
Sociedade De Advogados*

Edemir Marques De Oliveira traccia un affresco sui temi dell'immigrazione, del diritto del lavoro, delle imposte sul reddito e sulla sicurezza sociale nel Paese sudamericano

La globalizzazione e l'apertura alle società transnazionali ha posto vari interrogativi sulla circolazione dei lavoratori stranieri in un territorio diverso da quello dei loro Paesi d'origine. Nel corso degli ultimi anni, con il mercato brasiliano sempre più ricettivo agli investimenti stranieri, l'afflusso di espatriati assegnati con incarichi lavorativi per le multinazionali che operano localmente si è notevolmente intensificato.

Per entrare in Brasile l'attuale legislazione prevede varie categorie di visti, la cui applicabilità dipende dallo scopo e dalle circostanze particolari del viaggio. Per la concessione di un visto permanente e/o temporaneo per gli stranieri che intendono lavorare in Brasile, è necessario ottenere una autorizzazione preventiva dal Ministero del Lavoro, attraverso una specifica procedura che prevede alla base un contratto di lavoro locale tra lo straniero e una società brasiliana.

Ai sensi della legislazione brasiliana, nonostante la grande necessità di manodopera qualificata, vi sono varie restrizioni legali che riguardano l'assunzione di lavoratori stranieri, imposte per salvaguardare la manodopera locale. Tra queste è bene ricordare la regola dei "2/3"; in base a tale norma, le aziende con 3 o più dipendenti hanno l'obbligo di mantenere il rapporto 2/3 dipendenti brasiliani ed 1/3 lavoratori stranieri.

Anche la situazione fiscale dei singoli contribuenti, in termini di imposte sul reddito, deve essere opportunamente valutata, tenendo presente le imposizioni fiscali a cui dovranno essere assoggettati, durante il trasferimento di residenza in Brasile, dove vige il noto principio di tassazione worldwide.

La domanda più comune concerne il pagamento degli espatriati quando quest'ultimo viene effettuato parte in Brasile e parte

all'estero, attraverso il cosiddetto sistema "split payroll". Questa soluzione è possibile, ma i rischi e le conseguenze devono essere attentamente valutati, sia in relazione al "visto di lavoro" e ai "costi previdenziali" a carico delle imprese, sia per le imposte sul reddito individuale, in base al particolare concetto di fonte previsto in Brasile.

Ai sensi della legislazione brasiliana sono previsti alcuni istituti obbligatori anche per il personale espatriato e che quindi devono essere opportunamente considerati nella definizione del costo di espatrio

FOCUS PAESE

BRASILE

26 giugno 2013

OBIETTIVO

Analisi tecnico-gestionale delle principali tematiche fiscali, previdenziali, lavoristiche e di immigrazione del Brasile e approfondimento di case study aziendali.

RELATORI

■ **Edemir Marques de Oliveira**
Global Mobility and International Tax Advisor presso Marques De Oliveira Sociedade De Advogados

Partner Brasiliano di Global Tax Network 

■ **Andrea Benigni**
Amministratore Delegato ECA Italia (Moderatore)

www.ecaitalia.com

CILE, IL NUOVO HUB DEL SUDAMERICA



*Andrea Porru
Head of International HR
del Gruppo Astaldi*

Astaldi, un'azienda italiana di successo, impegnata da più di 90 anni a livello internazionale nella progettazione, costruzione e gestione di grandi infrastrutture di trasporto, acqua ed energia, edilizia civile ed industriale ed oggi general contractor tra i più affermati del settore, dove opera anche come promotore di iniziative in project finance e concessione. Un Gruppo storico fatto di persone con un know-how di alto profilo, con oltre 500 grandi opere costruite nel tempo in 60 Paesi. Quotata in Borsa dal giugno 2002, oggi la Astaldi è attiva su oltre 100 progetti contribuendo al progresso e allo sviluppo di 25 paesi nel mondo. Andrea Porru è responsabile della gestione, sviluppo e formazione del personale all'estero, circa 8200 dipendenti di cui oltre 400 expats.

Il Cile, un paese così lontano, ma di cui si sente parlare sempre più spesso. Quali sono i motivi principali che vi hanno spinto ad arrivare fin laggiù?



È un Paese dove la qualità della vita è mediamente alta e nella capitale Santiago si percepisce un benessere diffuso. Il tasso di disoccupazione, che nel 2012 era al 6%, è tra i più bassi al mondo e l'indice OCSE del tasso di soddisfazione vita/lavoro recentemente pubblicato è indicativo di un benessere sociale elevato

ECA Italia intervista Andrea Porru sulla gestione e lo sviluppo delle risorse umane nei progetti in un Paese dinamico e in forte crescita come il Cile

Lo sviluppo del business dell'Astaldi in Cile è figlio di una strategia di penetrazione commerciale in un Paese che seppure così lontano, viene considerato sicuramente attrattivo per una serie di fattori determinanti: la generale stabilità politica ed economica, la pressione fiscale bassa, gli alti tassi di crescita del Pil ed i costi di produzione giudicati contenuti. Il Cile presenta anche un'ottima rete di infrastrutture di trasporto, logistiche e di comunicazione che agevolano la realizzazione di investimenti produttivi e attività commerciali e infatti molte aziende straniere negli ultimi anni l'hanno scelto come hub per operare e crescere nel continente sudamericano.

È un Paese dove la qualità della vita è mediamente alta e nella capitale Santiago si percepisce un benessere diffuso. L'Astaldi con questi presupposti ha iniziato la sua avventura in Cile nel 2008 con la costruzione della centrale idroelettrica di Chacayes, terminata lo scorso anno e della quale ora gestirà come concessionario, l'erogazione di energia elettrica. Adesso siamo attivi anche nel settore minerario e sono in corso altre iniziative interessanti che confermano l'interesse del nostro gruppo verso questo paese.

Astaldi e le miniere del Cile, un matrimonio che sa d'altri tempi! Come nasce quest'operazione?

Il Cile è il primo produttore di rame al mondo, con oltre il 35% della produzione totale. L'azienda di riferimento nazionale è Codelco, che possiede le riserve di rame più grandi del pianeta. L'operazione Astaldi/Codelco nasce all'inizio del 2012 con l'aggiudicazione di una gara per la costruzione di 2 tunnel sotterranei di 17 km per raggiungere, dalla superficie, la parte sottostante della miniera di Chuquicamata, la miniera a cielo aperto più grande al mondo, che si trova nel deserto di Atacama nel nord del Paese. Il

progetto fa parte degli interventi preliminari per modificare la miniera di Chuquicamata, da miniera in superficie a sotterranea, e si colloca nel cambio di strategia di estrazione di Codelco che prevede nei prossimi anni la realizzazione di oltre 1000 km di tunnel ed il graduale abbandono dell'estrazione in superficie. Questo dopo 100 anni di scavi all'aperto che hanno dato vita al famoso cratere di forma ellittica che oggi ha raggiunto una profondità di oltre 1000 metri. L'expertise ultradecennale della nostra azienda negli scavi in sotterraneo si è sposata perfettamente con le esigenze strategiche di Codelco di avere un partner affidabile e duraturo. Recentemente, infatti, ci siamo aggiudicati altri 11 Km di tunnel che testimoniamo l'impegno e i risultati dei nostri managers e professionals nella costruzione di gallerie, nel rispetto degli standard di qualità e sicurezza sul lavoro del Cile che sono elevatissimi.

Parliamo adesso degli expats Astaldi in Cile, quanti sono, che ruoli occupano e che durata media ha l'assegnazione?



La popolazione attuale è di 53 unità che andranno rapidamente ad aumentare nei prossimi mesi con i nuovi lavori. Nella sede di Santiago ricoprono posizioni legate alle attività commerciali, amministrative e tecnico/gestionali mentre nei cantieri operativi occupano sia ruoli manageriali che posizioni prettamente tecniche di produzione. La mobilità degli expats non è particolarmente elevata in Astaldi e capita spesso che la durata media ecceda i 5 anni.

Come avete gestito il loro inserimento, quanti sono stati seguiti dalle famiglie e come è stato gestito il tema multiculturale tra Italia e Cile?

L'inserimento in Cile è stato assolutamente indolore e non ci sono stati particolari piani strategici messi in atto dall'azienda per agevolare le differenze culturali e sociali. Questo anche perché ab-

biamo constatato che il Cile su tanti aspetti sociali e produttivi è assolutamente in linea con la media europea. Attualmente, nonostante la grande lontananza dall'Italia, abbiamo 14 famiglie italiane trasferite in Cile e anche qui prevediamo degli incrementi in considerazione della buona qualità della vita. Per citare un esempio pratico, sia il sistema scolastico che quello sanitario, che normalmente creano i presupposti di base per i trasferimenti familiari, sono di livello elevato.

Tra gli espatriati che tipo di melting pot ha utilizzato l'azienda, sono tutti italiani? Vengono da altri Paesi? Che tipo di politica retributiva avete adottato?

In Cile abbiamo una predominanza di italiani di provenienza prettamente interna aziendale a cui seguono venezuelani, colombiani, brasiliani, peruviani e spagnoli, as-

sunti nella maggior parte dei casi dal mercato. Per la politica retributiva ci basiamo sia su benchmark internazionali sia sul nostro mercato interno e per l'erogazione dei benefits package, in collaborazione con ECA, abbiamo recentemente messo a punto a livello gruppo una politica di trattamenti ed indennità omogenee sulle varie aree, basate su rilevazioni reali dei prezzi al consumo nei Paesi di assegnazione e valorizzate ed aggiornate con cadenza annuale. In questo modo parliamo un linguaggio gestionale più moderno con tutta la popolazione expat e siamo agevolati nei temi e nelle decisioni che riguardano la mobilità internazionale delle risorse. Nei cantieri presenti sulle miniere che sono particolarmente disagiati, abbiamo inoltre messo a punto delle specifiche indennità disagio per rendere l'opportunità più attrattiva.

Sul fronte del personale locale, quale ricaduta ha questo progetto con Codelco? Quanti sono i dipendenti cileni? Che ruoli occupano?

I dipendenti locali cileni sono circa 500 e sono destinati ad aumentare con i nuovi lavori. Tra essi, oltre alle maestranze operative, vi sono figure manageriali impegnate soprattutto nella gestione delle attività di qualità e sicurezza degli ambienti di lavoro che nel contesto minerario in generale, sono le più importanti e severamente controllate. Un altro esempio di management locale lo ritroviamo spesso nella gestione del personale e delle relazioni sindacali che nell'ambiente minerario, totalmente sindacalizzato, necessita di interlocutori locali altamente professionali ed esperti in materia. In generale la nostra Direzione di Progetto si basa su una gestione condivisa tra professionisti locali ed espatriati, consentendo di sviluppare le loro competenze e di migliorare la gestione globale dei risultati del progetto.

UFFA... È CADUTA ANCORA LA LINEA!

L'ESPATRIATO E LA COMUNICAZIONE A DISTANZA



*Raffaella Bossi Fornarini
Managing Director di Passport e
Adjunct Professor
al Mip Politecnico di Milano*

Se siete espatriati o state per diventarlo preparatevi: non solo comunicherete con i vari *stakeholders* attraverso media virtuali (telefono, phone conference, Skype, video conference, instant messaging) ma diventerà normale farlo con la famiglia,



Terence Brake, Presidente di TMAworld

gli amici, gli affetti di ogni tipo e con quelli che una volta erano i vicini di ufficio agli Headquarters! Una nostra recente ricerca ci ha mostrato gli espatriati legati alla comunicazione virtuale per mediamente il 35% del loro tempo!

La necessità di negoziare, motivare, gestire team, ottenere risultati, capire a fondo cosa stia succedendo in una sede lontana e da persone fisicamente lontane, si scontra con la difficoltà di comunicare attraverso media virtuali che rendono diffi-

cile capire a fondo problemi complessi. Questi problemi complessi si sommano e si amplificano esponenzialmente in funzione delle differenze di cultura nazionale e aziendale che impattano la comunicazione quali, il modo di prendere decisioni, le modalità di coinvol-

Il leader digitale deve possedere una conoscenza profonda di quelle che chiamo “le Sei C della Collaborazione Globale”: qualità o principi essenziali che promuovono la collaborazione globale virtuale

Raffaella Bossi Fornarini e Terence Brake hanno compilato per i lettori dell'International Mobility Journal una piccola guida pratica per ottenere risultati comunicando con media virtuali

gimento della gerarchia e tutti potremmo allungare la lista quasi all'infinito. L'opportunità di utilizzare le risorse e sviluppare un nuovo vantaggio competitivo è data dall'utilizzo esperto delle tecnologie di comunicazione digitale che rendono possibile la creazione di aree di lavoro virtuali (le WorkWebs o WoWs) nelle quali i talenti globali possono cooperare a distanza e unire competenze, capacità ed esperienze. Il leader digitale deve quindi possedere una conoscenza profonda di quelle che chiamo “le Sei C della Collaborazione Globale”: qualità o principi essenziali che promuovono la collaborazione globale virtuale. Quali sono e cosa si deve chiedere a un Leader Digitale?

C1. Cooperazione: partecipazione e supporto reciproco a distanza

Come sto usando la tecnologia per creare un ambiente virtuale positivo?

Nel lavoro virtuale, la tecnologia – di vitale importanza pratica – non è certo un sostituto del ruolo delle relazioni fra le persone. La sfida nelle WoWs non è data dalle connessioni tecnologiche ma dalle “connessioni” fra le persone: creare momenti nei quali le persone diventano “vere” attraverso la tecnologia e non solo nodi impersonali in un network è ruolo fondamentale del leader tecnologico.

Quando le persone sono vere per noi, il nostro coinvolgimento cresce enormemente.

C2. Convergenza: una linea condivisa fra tutte le sedi di lavoro

Come posso usare la tecnologia per far restare unito il team?

I membri di una WoWs possono facilmente perdere di vista cosa devono fare e come. È allora importante stabilire e ribadire periodicamente alcuni elementi chiave quali l'obiettivo comune, le priorità, i criteri di misurazione dei risultati. Il monitoraggio continuo e la condivisione sono facilitati ad esempio

da strumenti quali i team *dashboards*.

C3. Coordinamento: adattamento al tempo e allo spazio

Come sto usando la tecnologia per sincronizzare le attività del team?

Il tipo di coordinamento richiesto varia in funzione del tempo. Ad esempio, se il WoWs è nella fase iniziale di un progetto, facilitare lo sviluppo di idee nuove può essere critico. In questi casi, le tecnologie sincroniche e

asincrone che supportano la condivisione e la creatività possono essere molto utili. Ci sono team che usano Twitter per le fasi di *brainstorming*. Se l'esecuzione è invece la fase più importante, ci sono tecnologie che favoriscono la sincronicità degli sforzi (ad esempio la gestione di progetti on-line e di strumenti di decisione condivisa).

C4. Capacità: il tutto è maggiore della somma delle parti

Come uso la tecnologia per massimizzare l'esperienza del team?

In un mondo ultracompetitivo, nessun leader digitale può permettersi di sottoutilizzare capacità, conoscenze ed esperienze. La sfida è quella di identificare rapidamente le competenze, la condivisione, la comprensione e l'applicazione del sapere. Strumenti di condivisione quali *Share Point* sono mezzi potenti per facilitare questo processo ma molto spesso vengono considerati strumenti di gestione delle informazioni piuttosto che modi per sviluppare capacità per team e individui.

C5. Comunicazione: comprensione condivisa

Come uso la tecnologia per ridurre le incomprensioni?

La tecnologia tende a enfatizzare gli scambi rapidi – “*ti ho mandato una mail*”, “*ti ho lasciato un messaggio in segreteria*” – e a minimizzare la parte essenziale di scambio e condivisione. Il leader digitale conosce questo rischio e sviluppa comunicazioni che condividono e “scambiano” contenuti a valore aggiunto.

C6. Intelligenza culturale (*Cultural Intelligence*): inclusione del-

le differenze, creazione di similarità

Come sto usando la tecnologia per massimizzare il contributo di ognuno?

Il leader tecnologico crea le condizioni perché ognuno contribuisca

nel modo ottimale per il suo stile efficace di comunicazione. Le nuove tecnologie ci permettono di adattare le differenze culturali e personali molto meglio che in passato. La leadership virtuale è una forma di ambientalismo. Se l'ambiente è dato dalla intera-

zione fra persone e tecnologie che interagiscono, allora “le Sei C” possono essere considerate come un ecosistema virtuale, come marker ambientali che guidano e indirizzano le interazioni fra leadership, talenti e tecnologie per produrre i migliori risultati.

Il sistema delle “Sei C” è stato utilizzato nella nostre attività di formazione in un numero elevato di aziende in Europa, Nord America e Asia e in settori merceologici molto diversi, dalla banche all'High-tech, alle aziende farmaceutiche, al mass market. Abbiamo monitorato i risultati ottenuti dai team e dagli individui su parametri di efficacia, efficienza e auto percezione di capacità di gestire le situazioni virtuali e di raggiungere gli obiettivi: i risultati hanno sempre superato le aspettative nostre e di tutti gli attori coinvolti. Ancora una volta, attività apparentemente banali o managerialmente neutre possono essere potenziate se strutturate, etichettate e guidate, con un ritorno sull'investimento che a volte stupisce i partecipanti ai progetti.

E poi c'è la fortuna! Di recente a una conferenza internazionale dovevo collegarmi via Skype con un testimonial: avevamo fatto prove e riprove ma al momento del collegamento è “saltato” il server e l'azienda non aveva più alcun collegamento a Internet attivabile.

Ecco, 7° facile consiglio...avere sempre un back – up plan! Per noi è stata una chiavetta...o forse è una settimana C...Creatività!

Buona diversità a tutti.

Il sistema delle “Sei C” è stato utilizzato nella nostre attività di formazione in un numero elevato di aziende in Europa, Nord America e Asia e in settori merceologici molto diversi

TravelBook

RELAZIONI INTERNAZIONALI



Autore: Franco Mazzei - Editore: Egea - Pp: 168

Il mondo in cui viviamo è in una fase di trasformazioni eccezionalmente rapide e profonde. Dopo la fine del Bipolarismo che vedeva la contrapposizione dei due blocchi di potenza rappresentati dagli Stati Uniti e dall'URSS, la natura del potere e la sua distribuzione geografica stanno cambiando. In tale mutevole contesto i confronti geostrategici tra le grandi potenze sono un ricordo del passato o sono destinati a ripresentarsi con forme e finalità diverse, per esempio per rivalità energetiche o per contrasti interreligiosi? Che futuro avrà lo stato come istituzione, eroso dall'alto dalla tendenza all'integrazione imposta dalla globalizzazione, e dal basso da lealtà subnazionali localistiche? Oggi sul palcoscenico mondiale si affacciano nuovi attori che non sono né stati né nazioni (ONG, grandi imprese multinazionali, ma anche mafie e gruppi terroristici...), mentre le tecnologie allargano lo spazio della partecipazione. Stimolando il lettore a riflettere su questi temi, Mazzei costruisce un appassionante percorso di avvicinamento alle relazioni internazionali come disciplina-chiave per comprendere la contemporaneità.

RUSSIA

5 giugno 2013

OBBIETTIVO

Analisi tecnico-gestionale delle principali tematiche fiscali, previdenziali, lavoristiche e di immigrazione della Russia e approfondimento con testimonianze HR per valutare le criticità Paese nella gestione delle risorse umane.

RELATORI

- **Gennady Odarich**
Director, Legal Services,
PricewaterhouseCoopers - Moscow
- **Karina Khudenko**
Director of Individual Taxation &
International Assignments
Department, Manager
PricewaterhouseCoopers - Moscow
- **Andrea Benigni**
Amministratore Delegato
ECA Italia (Moderatore)

Nel gennaio 2005 nasce **Expatriates Key Solutions**, operations&outsourcing company controllata da ECA Italia. EKS fornisce servizi di **outsourcing** collocabili all'interno delle seguenti attività operative:

- **RAPPRESENTANZA PREVIDENZIALE DI SOCIETÀ STRANIERE PER LA GESTIONE DELLA L.398/87**
- **RAPPRESENTANZA PREVIDENZIALE DI SOCIETÀ STRANIERE PER LA GESTIONE DELL'ADEMPIMENTO CONTRIBUTIVO DEL PERSONALE STRANIERO DISTACCATO IN ITALIA**
- **GESTIONE PROCESSI DI IMMIGRATION INTRA ED EXTRA QUOTA**
- **PAYROLL SERVICES**

SEDE OPERATIVA - EKS
Viale della Piramide Cestia, 1/C
00153 Roma
Tel.: +39 06 55301205-2141
Fax: +39 06 55302385
E-mail: eks@eks.ecaitalia.com

www.ecaitalia.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

CALCOLA
IL COSTO
DEL
PERSONALE
LOCALE

con

Abaco
Worldwide Labour Cost

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

