



EDITORIALE

Andrea Benigni - Managing Director ECA Italia

## UNA SURVEY MADE IN ITALY

per gestire i nostri expats

“Gestire espatriati” è il mestiere che ECA Italia ha sviluppato e porta avanti dal 9 marzo 1994. L'incontro con la Direzione Risorse Umane, la discussione e successiva definizione delle strategie retributive e contrattuali, hanno costituito e costituiscono tutt'ora i drivers che hanno condotto la nostra società a declinare la propria specializzazione su ulteriori aree e competenze tecniche, quali la pianificazione fiscale e previdenziale transnazionale per il personale espatriato.

Quanto pagare il proprio candidato all'espatrio e attraverso quale modello gestirlo rimangono peraltro questioni più complesse e spesso controverse. In Italia si parla di espatriati sin dagli anni '60, quando ENI e Alitalia per prime, Fiat poi, hanno cominciato a inviare all'estero propri managers e tecnici.

Eppure il tema delle politiche di gestione degli expats è rimasto ancora oggi di piena e corrente attualità. È la ragione che ha permesso la nascita nel nostro Paese di una società come ECA Italia: nel 2015 sono ventuno anni che forniamo servizi alle aziende internazionali

su pratiche e modelli di gestione degli espatriati. Solo quest'anno abbiamo realizzato per la prima volta un nuovo prodotto informativo, una survey ad hoc che miri a focalizzare l'attenzione su come vengono gestiti gli espatriati italiani, e tengo a sottolineare italiani, nel senso che può essere rilevante porre a confronto i benchmark di profilo transnazionale “contro” il benchmark anch'esso internazionale, ma riferito alle modalità di gestione tipicamente adottate dalla multinazionale italiana. Nel corso dell'autunno 2014 ci siamo misurati con ventisei Direzioni Risorse Umane di primarie multinazionali italiane: ne è uscito un quadro descrittivo di primario interesse, realisticamente inedito nella corrente letteratura aziendale.

### In questo numero:

- **EDITORIALE [p. 1]**  
*Una survey made in Italy per gestire i nostri expats di Andrea Benigni*
- **L'INTERVISTA [p. 2-3]**  
*Pensioni ed expats, le virtù italiane di Paolo Iacchi*
- **FOCUS CARRIERE ALL'ESTERO [p. 4-5]**  
*La nuova leadership globale di Fabio Ciarapica*
- **GIOVANI & INTERNAZIONALIZZAZIONE [p. 6-7]**  
*Le scuole italiane? Abbattono i confini*
- **RASSEGNA STAMPA [p. 7]**



### International Mobility Journal

Bimestrale

ANNO IX - n° 55 - Luglio Agosto 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

Pixartprinting Srl

Sede legale, amministrativa e produttiva

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

# PENSIONI ED EXPATS, LE VIRTÙ ITALIANE



*Paolo Iacci*  
Presidente  
ECA Italia

**D** Dal 23 aprile scorso Paolo Iacci è il nuovo Presidente di ECA Italia, società leader nel settore della consulenza per la gestione dei processi di mobilità internazionale del personale. Nato a Milano cinquantanove anni fa, dopo la laurea in Filosofia Iacci ha conseguito il Master in giornalismo e in Psicosociologia dell'organizzazione. È professore all'Università LIUC di Castellanza, dove ricopre la cattedra di "Sistemi operativi di gestione del personale" e presiede AIDP Promotion (Associazione Italiana per la Direzione del Personale). Il "debutto" alla presidenza di ECA Italia è un'occasione per affrontare con Paolo Iacci una tematica calda come quella previdenziale, con la possibilità di una nuova revisione in sede di Legge di Stabilità.

## Iacci, quale rilevanza ha il tema "pensione" per le nostre aziende internazionali?

Il tema è certamente "centrale". L'errore in cui spesso il nostro HR Management cade è quello che lo porta a dire o pensare: "Devo mettere insieme un pacchetto retributivo che soddisfi il mio candidato all'espatrio, qui e ora, devo coordinare il suo progetto con la serenità della linea", linea che spesso ha bisogno proprio di quell'espatriato, e allo stesso tempo con "il portafoglio del dipendente". Se è vero che il tema prettamente retributivo è una criticità chiave dell'incontro tra HR Manager ed espatriato, è altrettanto certo che la logica del farlo contento "qui e ora" in modo da imbarcarlo velocemente, in prima battuta contento, su un volo intercontinentale, beh, può rivelarsi un errore.

## Per quale ragione?

Perché la pianificazione del trattamento economico e la relativa policy che a monte ne detta le regole è un'attività strategica che non deve e non può contemplare il solo "Total Net Cash Pay". È nel quadro della pianificazione della strategia retributiva che il tema del cosiddetto Planning Previdenziale prende corpo, e una volta tanto la normativa italiana in materia è estremamente interessante. In alcuni casi, anzi, addirittura virtuosa.

## Dove stanno l'interesse e soprattutto la virtù?

In primo luogo è importante considerare "dove" stiamo inviando il nostro espatriato. In area UE o extra UE? Non solo: se il Paese di

**La pianificazione del trattamento economico e la relativa policy che a monte ne detta le regole è un'attività strategica che non deve e non può contemplare il solo "Total Net Cash Pay". È nel quadro della pianificazione della strategia retributiva che il tema del cosiddetto Planning Previdenziale prende corpo. Parla il neo-presidente di ECA Italia, Paolo Iacci.**

assegnazione fosse extra UE, si tratterà di un Paese extra UE legato all'Italia da una convenzione di sicurezza sociale? Sono temi che un HR deve avere chiari in testa o, almeno, averne consapevolezza. In ballo ci sono infatti svariate cifre a quattro zeri che possono spostare l'assetto del centro di costo legato a quell'espatriato. Ed il tema del centro di costo dell'espatriato è sicuramente nei "piani alti" dell'agenda dell'HR Manager. È noto che i paesi UE ed in generale i paesi extra UE convenzionati (ex USA, Brasile, Israele) permettono in caso di assegnazione tramite un contratto di distacco la possibilità di continuare a contribuire nel proprio "home country", nel nostro caso l'Italia. Di norma, fino ad un massimo di 4-5 anni, dipende dalla singola convenzione. E se per caso l'azienda ha intenzione di localizzare, ad esempio in UK, il proprio CFO, la medesima convenzione che permette in caso di distacco di mantenere la contribuzione italiana consente di totalizzare, a fine carriera, i periodi assicurativi maturati ad esempio nel Regno Unito, in modo tale da poter conseguire il diritto a pensione in entrambe i Paesi di lavoro, funzionalmente alle reciproche regole domestiche.

## Ma in quale direzione muove il mercato degli expats?

Il vero mercato internazionale sta sviluppando domanda di espatrio verso Paesi extra UE, molto spesso Paesi extra UE non legati all'Italia da una convenzione di sicurezza sociale. Mi riferisco a Cina, India, Russia, Thailandia, Messico, Vietnam, Indonesia.

## Cosa succede in questi casi?

In questi casi il lavoratore italiano è protetto da una legge del 1987, la n. 398/87, che permette all'azienda italiana distaccante di poter continuare a pagare contributi in Italia per il proprio dipendente distaccato, ad esempio, in Cina, pagando su un imponibile forfetario riconducibile alle Retribuzioni Convenzionali che ogni anno il Ministero del Lavoro di concerto con il Ministero dell'Economia provvede ad aggiornare. Con un ulteriore vantaggio: quello di poter godere della fiscalizzazione di 10 punti percentuali sui contributi carico azienda. Sottolineo fiscalizzati, quindi non minori versamenti all'ente previdenziale italiano: il delta non versato dall'azienda distaccante lo copre lo Stato. Non credo esista un prodotto finanziario che possa garantire

un risultato migliore di quello prospettato da questo scenario gestionale: versi e paghi 66, ma i risultati di rendita pensionistica verranno computati su 100. Il costo azienda si abbassa, e il risultato previdenziale a fine carriera per il dipendente migliora esponenzialmente.

**E se l'azienda proponesse al dipendente italiano un contratto di lavoro locale in Cina? Anche in questo caso opera la totalizzazione, come nel caso di assunzione in un paese tipo UK, Germania, Olanda, USA?**

La risposta è "no". Ma il vero valore aggiunto della L.398/87 lo si scopre proprio a questo livello gestionale. Il tema della gestione degli organici è sempre più critico, le Direzioni HR di aziende multinazionali sono sempre più chiamate dalla propria linea a trovare talenti, interni o esterni al sistema di rapporti dell'azienda, disposti ad andare all'estero presso sedi strategiche del gruppo. È in crescendo, inoltre, la richiesta di declinare verso quella che viene definita in gergo "localizzazione", ossia assunzione del Manager direttamente in Cina, Russia e India senza passare dall'Italia. O, in alternativa, cessare in Italia per raccogliere un "nuovo challenge" in Cina, Russia, India. Inevitabilmente il problema previdenziale diventa, tra gli altri, strategico. È qui che la L. 398/87 può rivelarsi "fattore critico di successo" del progetto di espatrio. Quando l'HR propone al proprio candidato all'espatrio la localizzazione in uno dei Paesi citati o in generale in un paese extra UE non convenzionato con l'Italia, una delle "ribattute" classiche del Manager è: "Ok, il progetto è interessante, il pacchetto retributivo pure, ma con i miei contributi come la mettiamo?"

**Come la mettiamo?**

L'articolo 1 commi 1 e 2 della L.398/87 ci dà la risposta. In sintesi, i lavoratori italiani occupati in paesi non convenzionati con l'Italia in materia di sicurezza sociale devono essere in ogni caso iscritti alle assicurazioni sociali italiane, non solo in ipotesi di distacco dall'Italia, ma anche nel caso di assunzione operata direttamente dalla società straniera. La Legge 398/87 stabilisce infatti che i datori di lavoro stranieri che hanno la sede in Paesi extra UE non convenzionati, siano obbligati al versamento delle contribuzioni obbligatorie italiane (INPS e INAIL) per quei dipendenti italiani assunti per operare nel Paese o in altri Paesi extra UE non convenzionati.

**Ci resta un ultimo passo da compiere: quello di capire come una società cinese, russa, indiana, non presente nel nostro Paese, ma con un dipendente italiano in organico, possa garantire continuità contributiva, in Italia, a questo suo dipendente italiano.**

Molte volte criticiamo il nostro Paese per leggi contorte, molti dicono "anti-aziendali". Credo che la L.398/87 vada letta come una delle norme più mirate e attente, sia agli interessi del datore di lavoro sia a

quelli del dipendente italiano eventualmente assunto con contratto di diritto estero in un Paese come quelli più volte richiamati. In una delle circolari applicative successive all'emanazione della legge viene infatti conclamato il ruolo di un soggetto terzo, tecnicamente un agente previdenziale, che in nome e per conto della società cinese, russa, messicana e via dicendo paga i contributi all'INPS riconducibili a quel dato dipendente italiano assunto con contratto di lavoro di diritto cinese, messicano, russo e così via. Oggi in Italia ci sono molteplici esperienze aziendali di successo che hanno coordinato brillanti progetti di carriera per propri espatriati italiani facendo leva su questo modello di business. La società cinese di turno nomina in Italia un agente previdenziale il quale mensilmente raccoglie la quota

ITALIAN REFERENCE ANNUAL SALARY - EURO	ITALIAN STATE'S PENSION LAW 398/87		PRIVATE PENSION FUND	
	Total of contributions paid (to the state's pension fund) OVER A 5-YEAR PERIOD	Annual pension (age of retirement: 66 years) EXPRESSED IN REAL TERMS	Total of premium paid (to a private pension fund) OVER A 5-YEAR PERIOD	Life annuity (age of retirement: 66 years) EXPRESSED IN REAL TERMS
36 K	43.700	3.408	43.700	1.950
57 K	65.560	5.112	65.560	2.987
104 K	119.000	9.326	119.000	5.815

di provviste finanziarie utili al pagamento dei contributi all'Inps. Tecnicamente, l'agente previdenziale fornisce un servizio in nome e per conto della società cinese, ed è questo il vero valore aggiunto. È interessante vedere quanto questo tema sia oggi in crescita nel mondo professionale e aziendale, un vero supporto per l'HR Management che deve affrontare sfide sempre più complesse. Con un modello di business quale quello dell'Agenzia Previdenziale si coniugano svariate esigenze: l'azienda ha coperto la posizione vacante con la risorsa che aveva correttamente individuato, la risorsa è soddisfatta in quanto il package retributivo propostogli è certamente incentivante, ancora la risorsa è due volte soddisfatta in quanto a fronte di un rapporto di lavoro di diritto estero è garantita la propria continuità contributiva in Italia. E il datore di lavoro estero ha un rilevante beneficio: i contributi carico azienda sono fiscalizzati di 10 punti percentuali, tradotto significa ridurre di 1/3 il costo azienda, una circostanza quest'ultima che opera, come si diceva prima, anche in caso di distacco. Allo stesso tempo il beneficio pensionistico per il dipendente non si riduce, il delta costo (minori versamenti contributivi) di cui beneficia l'azienda è compensato dall'intervento dello Stato.

# LA NUOVA LEADERSHIP GLOBALE



*Fabio Ciarapica*  
Partner  
Praxi Alliance

Lo stile di leadership manageriale occidentale, seppur diversamente interpretato a seconda delle culture organizzative delle case-madri e degli headquarters anglosassoni, o addirittura delle multinazionali tascabili imprenditoriali italiane, ha comunque denominatori comuni ormai ampiamente consolidati e assimilati: dal diritto del lavoro alla contrattualistica, dai background formativi ai piani di carriera, dai modelli di competenza ai valori manageriali. Alcuni elementi evolutivi continuano a modificare le modalità di interazione sui luoghi di lavoro, sia sul fronte "business" e mercati, sia all'interno delle strutture organizzative stesse: la rete e l'iperconnettività, la gestione delle diversity, i temi generazionali.

Da quando la cultura aziendale occidentale ha iniziato a "esportare" managerialità e modelli organizzativi, che siano state le grandi multinazionali nel Far East per grandi progetti industriali o le medio-piccole imprese italiane per la delocalizzazione produttiva nell'Europa orientale, le modalità sono quasi sempre state "top-down" o al limite di opportunismo relazionale. Da tempo invece i mercati emersi sono diventati non più un luogo per produrre ma un luogo per consumare. E soprattutto, ormai, dettano le regole del gioco e vanno (e vengono!) a



**Gli stili manageriali in quei Paesi considerati ormai non più come luogo per produrre ma per consumare: partiamo dalla Cina.**

comprare e quindi a gestire asset, aziende e marchi ovunque.

### Espatriare per sviluppare la propria carriera

I mondi manageriali si sono ormai duplicati rispetto a un originario modello anglosassone e hanno assunto dignità e autonomia di stile gestionale e risultati economici. Ma questi diversi mondi e stili di leadership sono sempre più interagenti e allineati e i confini classici vengono ridefiniti in continuazione. È sempre più facile incontrare modelli e processi aziendali molto simili ma persistono diverse interpretazioni di cultura e comportamenti organizzativi, con differenze ancora rilevanti. Comprendere queste differenze, valorizzare i punti di forza delle proprie soft skill manageriali e identificare la più corretta sovrapposizione personale con le diverse opportunità nelle varie regioni ormai emerse è un obiettivo fondamentale per la nuova generazione di manager globali che vogliono cogliere opportunità internazionali.

### Fare il manager in Cina

Eric Tarchoune di Praxi Alliance China da oltre 20 anni, sottolinea che il talent shortage, ovvero la mancanza e quindi la "guerra" per i talenti annunciata ormai molti anni fa in Occidente, è la prima emergenza oggi per gli HR manager locali, più dell'aumento del costo del lavoro e del turnover di personale: ovvero per 41 milioni di aziende private! La competizione per portare a bordo manager non è più solo delle grandi multinazionali presenti in loco ma delle moltissime grandi (medie per loro, grandissime per noi) aziende private, e 90 sono tra le prime 500 di Fortune. Ed è un'esigenza ormai persino delle aziende di stato cinesi. Da qui la necessità di importare manager (non top manager dato che quelli locali ci sono ormai) con adeguate esperienze professionali, background formativo, conoscenza delle lingue occidentali e skill manageriali e di co-leadership. Non più però capi ma, al massimo, "pari". Con ancora qualche problema di attraction. Facciamo degli esempi. Le alte aspettative salariali degli expats alimentate dal recente passato non sono più possibili. Ma sempre più per i manager occidentali l'obiettivo non è espatriare per fare carriera ma per continuare a fare carriera o addirittura per mante-



nere un adeguato livello professionale che si rischia di perdere qui. Poi c'è la relativamente scarsa riconoscibilità del brand di aziende poco note, seppur grandi, il timore del contesto ambientale di città grandissime ma non sempre occidentalizzate come Shanghai, la difficoltà delle lingue locali e le opportunità di carriera verticale comunque limitate (vedi tabella 2). Con la necessità di ambientarsi sia professionalmente che socialmente, a differenza del passato, la piramide dei bisogni sociali e personali in Cina ha avuto un'accelerazione eccezionale negli ultimi 15 anni allineandosi a quella occidentale, ma non ovunque e non per tutta la popolazione (quella attiva è di almeno 800 milioni!).

### Le skill manageriali

Quali sono quindi le skill manageriali che devono essere declinate dal manager occidentale che vuole difendere, mantenere, sviluppare la propria carriera con un'esperienza in questo incredibile mercato?

**Risk management:** assumersi rischi, prendere decisioni, intraprendere iniziative.

**Creatività:** avere la vision, costruire il messaggio.

**Inspirare:** esercitare la leadership situazionale (ovvero integrandosi con l'ambiente), costruire il team condividendo; comunicare: essere sicuri che il proprio messaggio arrivi.

### I problemi da affrontare in un'azienda cinese

Tra le problematiche personali che un manager occidentale deve affrontare troviamo il riconoscimento della centralità storica e oggi anche economica della Cina, un sentimento molto forte espresso dal management cinese. Gestire le relazioni e le apparenze formali, la "faccia" come si dice in Cina: rispettare le gerarchie, gli anziani (confucianesimo ...) e le apparenze. Creare network consapevoli del proprio posizionamento all'interno dello stesso e scalare le relazioni consapevoli della forza della guanxi, dei legami interpersonali. Gestire la competizione tra "pari" anche all'esterno delle interazioni professionali (famiglia, auto, casa ...). Infine, mantenere sempre elevati i propri obiettivi.

### Comunicazione, problem solving, rimpatrio

Quali sono quindi i temi organizzativi solo apparentemente soft da affrontare? Un forte elemento di discontinuità con il recente passato è dato dagli aspetti di comunicazione linguistica. Prima ci si aspettava che i professional locali imparassero perlomeno a parlare in inglese. Oggi è il manager che vuole (o deve) operare in Cina che non può non interagire anche managerialmente nella lingua locale, come persino il fondatore di Facebook ha recentemente dimostrato. Alla corretta comunicazione linguistica si sovrappone però anche la problematica di far arrivare il messaggio manageriale. Infatti, le barriere culturali possono agire anche in condizioni di buona comprensione linguistica reciproca, per problemi di condivisione degli obiettivi e dei compiti.

La principale problematica ancora oggi per il manager occidentale in Cina è rappresentata dal "come posso essere certo di aver trasferito il progetto nei suoi target e task? Come posso essere certo che i collaboratori locali eseguano correttamente quello che mi aspetto?".

Durante i team meeting ci possono essere domande di controllo, ma generalmente sembra che tutti abbiano compreso, salvo verificare il contrario quando il progetto avanza o dovrebbe essere quasi al termine. Quanto alle dinamiche di individuazione, gestione e risoluzione dei problemi, sono ancora sensibilmente differenti. Spesso i problemi vengono dimenticati o risolti in maniera non razionalmente prevedibile dai modelli organizzativi occidentali. E veniamo al rimpatrio: un lungo periodo in Cina può comportare problemi di rientro e riadattamento manageriale. Le esperienze effettuate potrebbero essere sottovalutate da chi ancora pensa alla Cina come hub produttivo e non come mercato,

Tab. 2 - Le sfide che le aziende devono affrontare per attrarre talenti in Cina (2013)

	n = 276 Locals	n = 169 Expats
Mancanza di volontà di essere assegnato in Cina	3%	46%
Troppo alte le aspettative sullo stipendio	63%	37%
Programma di formazione inadeguato	7%	4%
Il marchio non è ben noto	14%	4%
Opportunità di carriera non vista come promettente	9%	5%
Cultura della società non vista come attraente	2%	2%
Altro	2%	4%

Fonte: European chamber business confidence survey 2013, EUCCC in partnership with Roland Berger strategy consultants

sia di consumo che di interazione. Pochi colleghi potrebbero comprendere e condividere il valore aggiunto di tale esperienza. In caso di successo e carriera in Cina, difficilmente si potrà avere lo stesso status al rientro, a differenza dei primi manager pionieri di ormai qualche decade fa.

### La Cina è più vicina

Il paradosso dunque è che la Cina appare oggi ai manager occidentali molto meno distante, difficile ma pur sempre l'eldorado di qualche anno fa, perché oggi giustamente si considerano le difficoltà del necessario totale ambientamento (mentre prima si viveva solo il periodo di distacco entro lo stabilimento o la community in attesa del rientro) proprio quando le opportunità locali sono più reali e numerose.

### Manager cinesi in Europa

Persino le multinazionali teutoniche, dice Klaus Schlagheck di Praxi Alliance Germany, devono prepararsi ad avere propri manager interagenti con manager cinesi decision maker. Nel prossimo futuro potrebbe essere addirittura necessario assumere in Europa manager cinesi con esperienza mista, piuttosto che mandare manager tedeschi in Cina, per coltivare meglio le relazioni soprattutto nel perdurare delle evidenti politiche di ritorsione/restrizione/regolazione che il nazionalismo (sentimento sempre alimentato in Cina) comporta rispetto alle dinamiche del business.

# LE SCUOLE ITALIANE? ABBATTONO I CONFINI



Fondazione  
Intercultura  
onlus

FONDAZIONE  
**TELECOM**  
ITALIA

Non c'è che dire, a dispetto di qualsiasi accusa di "provincialismo", cresce la voglia di internazionalizzazione: lo scorso anno 7.300 studenti delle scuole superiori si sono recati all'estero con un programma di studio di lunga durata. Con un aumento del 55% rispetto solo a tre anni fa. Inoltre 3.200 adolescenti di tutto il mondo hanno scelto l'Italia per trascorrere alcuni mesi di scuola della propria formazione didattica e culturale (+14% dal 2011).

Più di due terzi degli istituti superiori italiani (68%) hanno aderito a un progetto internazionale (nel 2011 erano uno su due). Insomma: finalmente un passo in avanti sulla scala dell'indice di internazionalizzazione che misura l'apertura delle nostre scuole al confronto con l'estero, rimasto stagnante dal 2009 a 37 punti e che invece nel 2014 raggiunge quota 41.

Un passo apparentemente piccolo che rappresenta invece una grande evoluzione per la nostra scuola nel cammino verso la creazione di un sistema educativo capace di rendere più "internazionali" le nuove generazioni, in modo da porle allo stesso livello degli altri paesi europei. Questi i maggiori risultati della ricerca "Generazione inoccupati? No, grazie", edizione 2014 dell'Osservatorio nazionale sull'internazionalizzazione delle scuole e la mobilità studentesca ([www.scuoleinternazionali.org](http://www.scuoleinternazionali.org)), promosso da Fondazione Intercultura e Fondazione Telecom Italia (dati elaborati da Ipsos), giunto al suo sesto anno.

Ci sono però delle barriere che ancora ostacolano l'altro 32% di scuole superiori che non partecipano a progetti internazio-

Uno studio di Fondazione Intercultura e Fondazione Telecom Italia evidenzia il boom degli studenti all'estero con un programma individuale: in tre anni + 55%. Indice di internazionalizzazione medio delle scuole italiane da 37 a 41 punti. Positivo l'apporto delle tecnologie a servizio dell'internazionalizzazione e dell'insegnamento.

Più di due terzi degli istituti superiori italiani (68%) hanno aderito a un progetto internazionale (nel 2011 erano uno su due). Insomma: finalmente un passo in avanti sulla scala dell'indice di internazionalizzazione che misura l'apertura delle nostre scuole al confronto con l'estero.

nali. A detta dei 431 presidi intervistati, le due principali motivazioni sono la scarsa adesione da parte degli studenti (24%) e l'impossibilità di ottenere finanziamenti (23%). Un altro forte impedimento inoltre, sempre a detta dei presidi, nasce da quel 49% di insegnanti che ancor oggi subirebbe la scelta della scuola di sostenere i progetti internazionali. Per fortuna c'è anche un ottimo 42% di prof che invece partecipa attivamente all'organizzazione, è favorevole e proattivo; rimane infine anche un 8% di docenti che cerca proprio di dissuadere gli studenti, in particolare dalla partecipazione ai programmi di mobilità individuale. E a proposito dell'anno scolastico all'estero, va sottolineato in ogni caso che i presidi promuovono senza riserve questa esperienza assegnandole un voto "8" in una scala da 1 a 10.

L'indagine dell'Osservatorio non si è limitata a monitorare le iniziati-



ve internazionali, ma è entrata anche nel dettaglio della relazione tra scuola e università per indagare quali fattori possono essere rilevanti per avviare i giovani a un percorso con maggiori probabilità di successo nell'esperienza universitaria prima e poi nello sbarco nel mondo del lavoro. Competenze trasversali, tecnologia e internazionalità sembrano essere la risposta.

Un campione di 500 tra professori delle scuole superiori e docenti universitari è stato intervistato dall'Osservatorio per comprendere il grado di preparazione dei nostri ragazzi al termine della maturità per fronteggiare il mondo accademico prima e lavorativo poi. Risultato: per i docenti universitari i nostri neodiplomati sono in realtà impreparati, la loro preparazione prende un misero 5,5 in pagella, soprattutto perché sono fortemente in difficoltà nel parlare una lingua straniera e nel problem solving. Fortunatamente esistono anche aree di soddisfazione: i nostri adolescenti sono invece promossi nella capacità di relazionarsi con altre culture probabilmente grazie anche alla crescente presenza in classe di adolescenti di nazionalità diverse, nella capacità di lavorare in gruppo e soprattutto nell'utilizzo della tecnologia e degli strumenti informatici. "La generazione dei nativi digitali – commenta Marcella Logli, Segretario Generale di Fondazione Telecom Italia – avrà sempre più il ruolo di guida nel mondo delle nuove tecnologie, soprattutto nella scuola e nell'istruzione. Ci pare particolarmente rilevante che questa indagine confermi l'intuizione che tecnologia e propensione all'internazionalizzazione vanno assieme, anche nel mondo dell'educazione: gli istituti scolastici ed universitari più aperti all'internazionalizzazione risultano infatti essere tra quelli più tecnologici".

La ricerca ha quindi indagato le caratteristiche dello studente "brillante", imprescindibili per affrontare un percorso di successo all'uni-

### Competenze trasversali, tecnologia e internazionalità sembrano essere la risposta.

versità e nel lavoro. Emerge chiaramente che deve esserci un giusto mix tra tratti caratteriali, competenze trasversali e una adeguata preparazione scolastica. E una scuola che vuole formare studenti brillanti non può prescindere dall'inserimento, nel percorso di formazione, di esperienze in grado di far acquisire capacità relazionali e cognitive. "Le scuole sono di fronte a una rinnovata sfida – ha spiegato il segretario generale della Fondazione Intercultura Roberto Ruffino – quella di dotare gli studenti dei saperi essenziali per entrare nella vita attiva del XXI secolo: imparare a imparare, a progettare, a comunicare, a collaborare e partecipare, ad agire in modo autonomo e responsabile, a risolvere problemi, ad individuare collegamenti e relazioni, ad acquisire ed interpretare le informazioni. E le università sono chiamate a recitare la loro parte, attivando progetti continuativi di collaborazione con le scuole, per colmare quel solco che oggi divide queste due istituzioni".



## Rassegna STAMPA



**L'indagine sul mondo degli expats e la nomina di Paolo Iacchi alla presidenza di ECA Italia hanno trovato ampio spazio sulla stampa nazionale, quotidiana e periodica.** Il mensile L'Impresa dedica un'ampia intervista a Iacchi proprio per approfondire la prima indagine di ECA Italia sulla gestione della mobilità internazionale. Indagine che ha trovato spazio anche sulle colonne di due quotidiani come La Stampa, il Corriere della Sera e Avvenire. MF International, nello speciale Cina-Italia ha chiesto invece a Valentina Bilotta, Partner & Brand Manager di ECA Italia, quali sono i maggiori ostacoli quando si deve far espatriare un dipendente. Sotto le principali uscite di ECA Italia sulla stampa nel mese di maggio e giugno:

**L'Avvenire:**  
*Più espatriati con la crescita*  
(di Marco Girardo  
19 maggio 2015)

**MF International:**  
*Per l'Expat attenzione al fisco*  
(di Martina Mazzotti  
maggio 2015)

**Corriere della sera:**  
*Gli italiani all'estero*  
(di Enzo Riboni  
2 giugno 2015)

**L'Impresa:**  
*A tu per tu con gli espatriati*  
(giugno 2015)

**HR Online:**  
*Espatriati Italiani politiche e prassi gestionali*  
(web magazine di AIDP giugno 2015)

**La Stampa:**  
*I consulenti che gestiscono la "legione straniera"*  
(di Walter Passerini 15 giugno 2015)



# International HR ... fare la differenza



ECA Italia presenta il Piano di Formazione 2015

- **CORSI INTERAZIENDALI**
- **FOCUS**
- **CONVEGNI**

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



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

[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)

## 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](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

