

EDITORIALE

di Andrea Benigni
Managing Director ECA Italia

TAX EQUALIZATION,

transizione in corso

Nell'ultimo quinquennio una percentuale significativa di Direzioni Risorse Umane ha posto sul proprio tavolo il tema della gestione expatriates: fare pacchetti retributivi e basta o fare pacchetti retributivi monitorando e controllando gli effetti tecnico gestionali, a monte e a valle del processo?

Molti hanno intrapreso la seconda strada, accettando la sfida. Un numero consistente di HR Manager afferma di aver implementato la Tax Equalization quale politica di neutralità fiscale nella gestione dei propri expats. "No loss no gain, è l'input che mi ha dato il mio direttore HR, abbiamo impiegato un anno, ora l'abbiamo portata a regime". È vero? Sono certamente veri l'intenzione e l'obiettivo di fare bene, maggiormente critica è la realtà operativa rispetto all'ipotetico regime.

La Tax Equalization si fonda sull'assunto secondo cui il dipendente espatriato non deve trarre alcun vantaggio né subire alcuna perdita a seguito della sua assegnazione all'estero. L'expat sarà chiamato a sostenere un carico fiscale esattamente pari a quello che avrebbe sopportato se fosse rimasto in Italia. L'obiettivo si raggiunge tramite la pratica di una trattenuta figurativa (hypotax) operata sulla RAL, calibrata sull'imposizione ipoteticamente dovuta nell'home country. Tale ammontare verrà poi utilizzato dalla società per finanziare le imposte estere. Ed ecco quella neutralità fiscale che fa da trampolino allo slogan *no loss no gain*. **Ma torna la domanda: le Direzioni Risorse Umane italiane hanno realmente iniziato un processo di change management verso questo sistema?**

La gestione in Tax Equalization, per definizione complessa, diventa ulteriormente critica nel momento in cui incontra la normativa domestica italiana in materia di trattamento fiscale dei redditi di lavoro all'estero.

Le nostre esperienze ci dicono che la transizione è ancora in corso e le resistenze sono molto forti, soprattutto nell'area dell'Amministrazione del Personale. Affronteremo il tema della Tax Equalization nel corso del tradizionale **Convegno ECA del 15 ottobre 2014** – Milano Hotel dei Cavalieri, giunto quest'anno alla diciottesima edizione. A parlarne sarà **Marcella Suardi – Global Mobility Manager di Pirelli Tyre**, azienda giunta al secondo anno di regime "gestione expatriates" in Tax Equalization. Vi aspettiamo!

In questo numero:

- **EDITORIALE [p. 1]**
Tax Equalization, transizione in corso
di Andrea Benigni
- **EXPAT NEWS [p. 2-3]**
Entrare, risiedere e lavorare in Turchia
di Arif Çelen
- **HR FOCUS [p. 4-5]**
La mobilità internazionale e l'arte del multiculturalismo
di Giuliana Giorgio
- **CinetECA [p. 5]**
Billo - Il Grand Dakhaar
- **SCENARI ECONOMICI [p. 6-7]**
Il trend dei salari nei due anni dell'uscita dalla crisi [Prima parte]
di Kristopher Richer

International Mobility Journal
Bimestrale

ANNO VIII - n° 49 - Luglio Agosto 2014

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

ENTRARE, RISIEDERE E LAVORARE IN TURCHIA



*Arif Çelen,
Tax Consultant
WTS Tax Legal Consulting Turkey*

La legge "Stranieri e protezione internazionale" (numero 6458) entrata in vigore l'11 aprile 2014 contiene numerose disposizioni relative all'ingresso degli stranieri in Turchia, ai requisiti per il visto, alle domande di permesso di soggiorno, ma anche alle regole e ai principi di deportazione e di protezione internazionale. **La nuova legge ha introdotto cambiamenti significativi soprattutto in relazione ai permessi di soggiorno: le nuove richieste di permesso di soggiorno, ad esempio, devono essere fatte ai Consolati turchi nel paese di residenza contrariamente a quanto avveniva per le richieste precedenti.** Per gli stranieri ai quali è stato rilasciato un certificato di permesso di soggiorno, inoltre, non è più necessario fare una domanda di permesso di soggiorno distinta, proprio grazie alle disposizioni della nuova legge. Andiamo a vederne alcuni dettagli significativi.

Informazioni sui visti per gli Stranieri

A partire dal 17 aprile 2013 il visto elettronico (e-Visa) sostituisce il "visto adesivo" che è stato rilasciato ai valichi di frontiera. I richiedenti devono semplicemente accedere al sito www.evisa.gov.tr, inserire le informazioni richieste (dopo l'approvazione della domanda), effettuare il pagamento on-line e scaricare il loro e-Visa. Il visto elettronico è valido solo se lo scopo del viaggio è turistico o commerciale. Per gli altri scopi, come lavoro e studio, è necessario un visto normale rilasciato dalle Ambasciate o Consolati.

Un visto turistico darà al viaggiatore il diritto di restare in Turchia per un massimo di 90 giorni in un periodo di 180 giorni. La stessa tempistica è valida anche per paesi come l'Italia, esentati dall'obbligo del visto. Il visto di ingresso non può essere rilasciato né per i permessi di soggiorno né per quelli di lavoro. Gli stranieri che si trattengono in Turchia per più di 90 giorni sono obbligati invece a ottenere il permesso di soggiorno.

Permesso di soggiorno

Per risiedere in Turchia, la nuova legge stabilisce che se gli stranieri richiedono la residenza per la prima volta, la richiesta deve essere presentata al Consolato turco nel paese di residenza. Una volta concesso il permesso di soggiorno, è possibile entrare in Turchia ripetutamente fino a quando il permesso è valido e dunque non c'è

Arif Çelen illustra tutte le novità relative all'ingresso degli stranieri contenute nella legge "Stranieri e protezione internazionale" entrata in vigore l'11 aprile scorso. Dalle informazioni per i visti alle diverse tipologie di permesso di lavoro.

bisogno di un visto per l'ingresso in Turchia (un permesso di soggiorno si ritiene scaduto se il possessore trascorre più di 120 giorni fuori dal Paese nel corso dell'ultimo anno). Se è necessaria la proroga del permesso di soggiorno, questa o il rinnovo devono essere effettuati tempestivamente prima della scadenza direttamente in Turchia. **Si raccomanda di fare in modo che la durata del permesso di soggiorno venga prolungata prima che la persona richiedente lasci la Turchia, se la validità del permesso di soggiorno sta per scadere o è già scaduta.** I richiedenti devono avere il passaporto valido per almeno 60 giorni oltre il periodo di validità del permesso. Le domande

FOCUS PAESI

TURKEY

9 luglio 2014

OBBIETTIVO

Analisi tecnico-gestionale delle principali tematiche fiscali, previdenziali e d'immigrazione degli espatriati in Turchia e approfondimento di case study aziendali.

RELATORI

■ **Arif Çelen**
Tax Consultant presso
WTS Tax Legal Consulting

Partner turco di
Global Tax Network



■ **Andrea Benigni**
Managing Director ECA Italia

www.ecaitalia.com

verranno finalizzate entro e non oltre 90 giorni. Gli stranieri che hanno ottenuto il permesso da parte dei Consolati turchi nei loro paesi d'origine, devono registrarsi al Sistema di Registrazione Indirizzi entro 20 giorni dopo il loro arrivo in Turchia.



Il primo ministro turco Erdogan. Foto da Ansa.it

Visto di lavoro e permesso di lavoro

Il permesso di lavoro è valido solo quando il visto di lavoro richiesto è stato ottenuto. Ma le richieste di visti di lavoro devono essere fatte presso i Consolati turchi che si trovano nel paese di residenza dei lavoratori, a meno che il richiedente non sia in possesso di un permesso di soggiorno con almeno 6 mesi di validità diverso da quello a scopo didattico. Una volta che la richiesta di visto di lavoro (i documenti da presentare per la richiesta sono i seguenti: modulo di richiesta che viene consegnato dall'Ambasciata, passaporto, 3 fototessere e una lettera del datore di lavoro o una copia del contratto di lavoro) viene presentata da uno straniero presso l'Ambasciata turca nel paese di residenza, l'Ambasciata a sua volta presenta la domanda al Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale insieme alle sue valutazioni. **Le domande devono ricevere risposta da parte del Ministero entro un massimo di 30 giorni, secondo le nuove disposizioni di legge.** Il datore di lavoro del richiedente deve presentare una richiesta di permesso di lavoro on line sul sito della Repubblica di Turchia (www.turkey.gov.tr) entro 10 giorni, successivamente alla data di richiesta del permesso di lavoro presentata dal richiedente all'Ambasciata turca.

Permesso di lavoro a tempo determinato

Inizialmente, il permesso di lavoro concesso per un periodo di tempo determinato è valido per un massimo di un anno a seconda del mercato, degli sviluppi della vita lavorativa, della congiuntura economica e dei criteri riguardanti il posto. Alla fine del primo anno, la durata del permesso può essere estesa fino a 3 anni, a condizione di mantenere lo stesso posto di lavoro e la stessa funzione.

Permesso di lavoro a tempo indeterminato

Gli stranieri che risiedono legalmente in Turchia per un periodo di tempo ininterrotto di 8 anni o che lavorano da 6 anni complessivi nel Paese possono ottenere un permesso di lavoro a tempo indeterminato.

Permesso di lavoro per liberi professionisti

Un "permesso di lavoro indipendente" può essere concesso dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale a quegli stranieri

che lavorano da liberi professionisti, a condizione che risiedano in Turchia legalmente e ininterrottamente da almeno 5 anni e che il loro lavoro abbia un impatto positivo sull'occupazione e sullo sviluppo economico del paese.

Permesso di lavoro straordinario

Ci sono delle eccezioni per le quali il permesso di lavoro viene rilasciato indipendentemente dai termini riportati dalla legge. Ecco alcuni casi:

- stranieri che sono sposati con un cittadino turco e vivono in Turchia con i loro coniugi sotto il vincolo matrimoniale (o stranieri che una volta stabilitisi in Turchia successivamente vi rimangono anche dopo la fine del matrimonio durato almeno 3 anni) e figli nati da un coniuge che è cittadino turco;
- stranieri temporaneamente in Turchia per un periodo superiore a un mese per attività scientifiche e culturali e per un periodo di più di 4 mesi per attività sportive.

Esenzioni dal permesso di lavoro

Ci sono alcune categorie di cittadini stranieri esentati dal fare richiesta e dall'ottenere un permesso di lavoro durante il proprio periodo di lavoro. Vediamone alcune:

- stranieri che risiederanno in Turchia per fornire formazione relativamente all'uso, alla manutenzione e riparazione di macchinari ed attrezzature importate, o per ricevere delle attrezzature, o per riparare auto che presentano dei malfunzionamenti in Turchia, a condizione che non rimangano nel Paese per più di 3 mesi a decorrere dalla data di ingresso e purché presentino i documenti pertinenti;
- stranieri che risiederanno in Turchia per fornire formazione relativamente all'uso di merci importate o esportate a condizione che non rimangano in Turchia per più di 3 mesi a decorrere dalla data di entrata e purché presentino i documenti pertinenti;
- stranieri che risiederanno in Turchia per fornire formazione presso università e istituzioni pubbliche, a condizione che la durata del loro soggiorno sia limitata alla durata della formazione e in ogni caso non rimangano in Turchia per più di 2 anni, e purché presentino i documenti pertinenti;
- stranieri che informano le autorità competenti che forniranno servizi nel campo socio-culturale, tecnologico e dell'istruzione, purché non rimangano in Turchia per più di 6 mesi;
- lavoratori stranieri esperti che operano in progetti condotti nell'ambito del Programma per la Cooperazione Monetaria per la Turchia dell'Unione Europea.

Revoca del permesso di lavoro

La validità del permesso di lavoro si interrompe se si verifica una delle seguenti condizioni:

- se il certificato di residenza di uno straniero non è valido o il suo termine di validità non può essere esteso per una qualsiasi ragione;
- se i termini di validità del passaporto o del certificato che lo sostituisce non possono essere estesi;
- se lo straniero sta all'estero per più di 6 mesi ininterrottamente, ad eccezione dei casi di forza maggiore.

LA MOBILITÀ INTERNAZIONALE E L'ARTE DEL MULTICULTURALISMO



Giuliana Giorgio
Coach e Consulente
Studio Santarsiero

Quando un manager/professional si trasferisce all'estero perde i propri punti di riferimento abituali, vi è la sospensione degli ordinari sistemi di relazione, l'uscita temporanea dalle reti sociali di appartenenza, il congelamento dei ruoli svolti nella quotidianità e la preparazione ad assumere una posizione diversa. In tale contesto è importante che l'azienda possa identificare quei candidati con skills personali più adatte ad affrontare questo cambiamento e le criticità legate a tale trasferimento anche nella sfera privata. Con l'aiuto di alcune semplici domande a Giuliana Giorgio, esperta di coaching individuale e di gruppo, proviamo a tracciare un percorso per rendere più agevole il trasferimento all'estero.

Quali sono le caratteristiche di un manager/professional multiculturale?



L'Expat Coaching aiuta a costruire un ponte tra il conosciuto e il nuovo. Il coach accompagna il manager/professional nel rafforzamento della propria capacità di dialogare con culture, ambienti e codici sociali diversi e ad identificare possibili ostacoli o difficoltà ad integrarsi in un ambiente nuovo.

Quali sono le caratteristiche di un manager multiculturale? Come può l'azienda contribuire attivamente al processo di espatrio? Ed aiutare il professionista nella delicata fase del rientro? Giuliana Giorgio spiega come rendere più agevole un trasferimento all'estero.

Il manager multiculturale ha radici in più di una cultura, ha skills che gli consentono di rivestire più ruoli in contesti differenti. Quali sono questi ruoli?

- **Riconosce opportunità per nuovi prodotti:** il manager multiculturale ha sensibilità nei confronti di altre culture.
- **Ha consapevolezza culturale e curiosità:** empatia e multilinguismo.
- **Integra gli outsider:** ha comprensione e sensibilità verso il contesto.
- **Media con i superiori:** ha consapevolezza semantica, fa da ponte per colmare le differenze tra controllate e sede centrale. Ha la capacità di passare da una cornice culturale di riferimento e da una modalità comunicativa all'altra.

In che modo un manager/professional che non ha queste competenze sociali e che si appresta a intraprendere una carriera internazionale può colmare questa mancanza?

- Formandosi con colleghi "multiculturali" e rimpatriati; in particolare seguendo un percorso di coaching preferibilmente da coach certificati.
- Ricevendo valutazioni periodiche da parte di uno specialista delle risorse umane che sia a conoscenza di competenze e skills dei multiculturali.
- Formandosi su lingue e semantiche diverse.

Come si può in tale contesto definire l'azione di un intervento di Expat Coaching?

L'Expat Coaching aiuta a costruire un ponte tra il conosciuto e il nuovo. Il coach accompagna il manager/professional nel rafforzamento della propria capacità di dialogare con culture, ambienti e

codici sociali diversi e ad identificare possibili ostacoli o difficoltà ad integrarsi in un ambiente nuovo.

Cosa può facilitare l'integrazione?

Identificare le problematiche specifiche dell'inserimento e trovare le soluzioni più adeguate per facilitare le procedure di adattamento, integrazione e relazione con l'ambiente sociale di riferimento. Questo vale anche e soprattutto per i familiari (se il trasferimento lo prevede). Ciò crea da subito un legame più forte con il Paese di accoglienza, creando abitudini e facilitando quelle consuetudini che sono legate alla quotidianità.

Ad esempio?

Dalla banale esigenza di risolvere questioni burocratiche (permessi di soggiorno, contratti di affitto-casa, procedure varie di acquisto) alle più complesse procedure di iscrizione/frequenza alle scuole; e più in generale quella gamma di accessi di integrazione nel sistema del Paese di accoglienza che riguardano la sfera del benessere e della socialità: iscrizione a circoli sportivi, partecipazione a eventi culturali, promozione di occasioni di incontro tra connazionali e non.

E per quel che riguarda l'aspetto professionale?

Il coach accompagna il manager/professional al raggiungimento di obiettivi professionali definiti con l'azienda in tempi relativamente brevi, contenendo e gestendo lo stress legato a tale cambiamento.

E per il manager/professional che rientra dopo un lungo periodo all'estero?

Quando il manager/professional rientra da un periodo lungo all'estero inevitabilmente risentirà di uno choc culturale di ritorno. Il challenge sarà per lui riscoprire la cultura, le abitudini e il modo di funzionare del Paese d'origine e gli eventuali cambiamenti avvenuti. Il coach lo incoraggia ad accettare lo "choc culturale di ritorno", riscoprire codici sociali e modi di lavorare non sperimentati da tempo in modo che possa reinserirsi in tempi brevi nel contesto professionale e sociale da cui è partito.

In che modo, quindi, si può strutturare l'intervento di un coach?

Nella prima fase il coach interviene, accompagnando il manager/professional in questo cambiamento, attraverso sessioni individuali o di gruppo, utilizzando strumenti di assessment (intelligenza emotiva, test e strumenti psicodiagnostici) lavorando su alcune competenze personali (consapevolezza di sé, padronanza di sé e motivazione) e competenze sociali (empatia e abilità sociali). Nella seconda fase, il percorso affronta tematiche relative all'intelligenza multiculturale e si avvale di laboratori di sviluppo e di confronto di contesti professionali, modus operandi, comunicazione interpersonale, negoziazione e risoluzione di conflitti. Nella terza fase del percorso, infine, si consolidano gli apprendimenti e le competenze chiave acquisite, attraverso il coaching a distanza o attraverso sessioni di feedback strutturati. Per quel che riguarda il re-inserimento nel paese d'origine del manager/professional, si programmano interventi ad hoc o seminari interattivi dedicati a problematiche di choc di ritorno e di interventi di *work-life balance* rivolti anche a preparare il rientro in azienda in condizioni ottimali.

Le emozioni (e la capacità di esprimerle) che posto hanno nel successo di un percorso di coaching?

Le emozioni giocano un ruolo positivo nei processi decisionali, nella creatività e nella creazione di relazioni, fattori chiave per il raggiungimento di un obiettivo. Ad esempio, rafforzare la consapevolezza di sé e conseguentemente quella degli altri, ci porta a stabilire una relazione basata sulla fiducia nei confronti del proprio interlocutore e, più in generale, dell'ambiente che ci circonda.

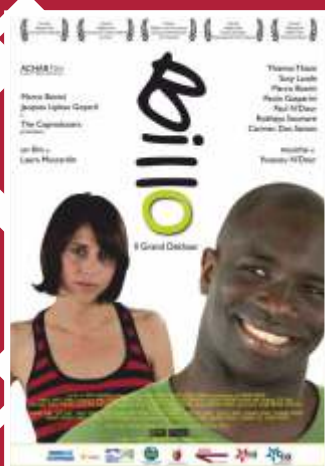
Un ricordo personale del suo primo periodo da expat?

Ogni trasferimento ha un suo specifico peso in termini di trasloco, adattamento, inserimento. Ma quello che non potrai mai portare con te è il suono e l'aria di casa, ovunque hai definito la tua casa, d'origine oppure da expat.

CinetECA

BILLO - IL GRAND DAKHAAR

Regia: Laura Muscardin. Nazionalità: Italia-Senegal. Anno: 2008
Con: Thierno Thiam, Susy Laude, Marco Bonini, Paolo Gasparini, Carmen de Santos.



Con in tasca un bel diploma da sarto, Thierno, detto Billo, s'imbarca dal Senegal per Roma con il sogno di lavorare nella moda. La stagione romana e quella africana del protagonista procedono parallele ma sfasate nel tempo per incontrarsi nel punto in cui Billo, anche se ancora non ha capito del tutto i costumi occidentali, non riesce comunque più ad accettare gli usi africani. Ecco allora farsi strada il problema dell'identità ed esplodere la tragicommedia. Il suo sogno è ostacolato infatti da mille deviazioni: dall'equivoco che lo manda in galera sospettato di terrorismo islamico, alla vendetta della signora borghese che gli salta addosso e, respinta, lo accusa di molestie facendolo licenziare da un tappezziere che aveva creduto in lui.

Billo - Il Grand Dakhaar è un racconto metaforico sulla difficoltà del "mettersi nei panni dell'altro" a cavallo fra due culture e due mondi: il lavoro di sarto, il cucire, anche le relazioni, porta con sé il senso di un'integrazione tutta da creare e in molti casi da riparare. Dopo aver toccato il fondo Billo riuscirà a risollevarsi soprattutto grazie all'amore per Laura. Il problema è che in Senegal Thierno, ormai chiamato da tutti gli amici italiani Billo, ha lasciato una promessa sposa e la madre lo richiama a Dakar, proprio quando Laura annuncia con gioia di essere incinta e di volerlo sposare.

IL TREND DEI SALARI NEI DUE ANNI DELL'USCITA DALLA CRISI



Kristopher Richer
Analista Fiscale
di ECA International

Chi provvede alla gestione delle retribuzioni degli espatriati dovrebbe mantenere sotto controllo i livelli salariali dei Paesi in cui assegna i propri lavoratori, indipendentemente dal metodo di pagamento utilizzato. **Sia che si applichi l'*home-based* o eventualmente l'*host-base approach*, sia che si applichi qualsiasi altro metodo per remunerare lavoratori distaccati all'estero, è necessario monitorare i cambiamenti dei livelli salariali locali, per verificare se il sistema salariale in vigore continua a soddisfare gli obiettivi e le politiche dell'azienda.**

La rapida crescita economica e l'inflazione, in generale più elevata nei Paesi in via di sviluppo, spesso danno luogo a un aumento dei salari locali molto più rapidamente che altrove. Per esempio, **in Cina i salari stanno aumentando ad un ritmo due volte superiore rispetto che negli Stati Uniti** e, come abbiamo evidenziato nella nostra recente indagine *National Salary Comparison* (scaricabile dalla sezione Risorse sul sito

www.eca-international.com), se il trend attuale dovesse continuare, il potere d'acquisto dei lavoratori cinesi potrebbe risultare, entro il 2017, maggiore rispetto a quello degli americani. Se una società non riesce a monitorare e reagire al cambiamento delle dinamiche salariali locali, potrebbe dover affrontare ripercussioni negative sulle proprie capacità di attrarre e trattenere i talenti di cui necessita per una crescita a livello internazionale.

Attraverso l'indagine sui *trends* salariali ECA ha chiesto alle aziende quali aumenti salariali sono stati concessi ai lavoratori locali durante l'anno 2013 e cosa intendono riconoscere per l'anno in corso. Nel 2013 i salari in tutto il mondo sono aumentati, in media, circa del 5,8%, (dato leggermente inferiore rispetto alle previsioni fatte, quando le società erano state intervistate l'anno precedente, per le previsioni 2013).

Il fatto che queste società stiano anticipando anche per quest'anno

Kristopher Richer presenta, attraverso il Salary Trends Survey, i principali dati rilevati nel 2013 e le prospettive per l'anno in corso.

lo stesso tasso di crescita complessiva, sembra indicare che, anche se cautamente, pensano stia ritornando la stabilità nel mondo dell'economia. Ancora una volta, quest'anno, i maggiori aumenti salariali sono stati concessi da aziende dell'America Latina. Ma mentre i lavoratori in Argentina e Venezuela hanno ricevuto nel 2013 un aumento dei salari pari a circa il 25% e si prevede di assistere anche per il 2014 al mantenimento degli stessi tassi di crescita, è probabile che l'inflazione intacchi in parte o totalmente questi incrementi. Per approfondire, riportiamo di seguito ulteriori dati rilevati in tali aree.

■ AMERICHE

In America Latina i salari sono aumentati in media del 10,8%, il tasso più elevato fra tutte le regioni rilevate. Questo è in larga parte dovuto ai livelli inarrestabili dell'inflazione che hanno spinto i salari in Argentina e Venezuela. Considerato il 2014, le aziende di quest'ultimo Paese prevedono di poter accordare un aumento complessivo

del 26% sebbene in alcuni casi siano prevedibili incrementi spettacolarmente alti, fino al 40%. Mentre non si è assistito ad aumenti altrettanto elevati in Brasile, Cile, Colombia e Perù (quest'ultimo pubblica per la prima volta uno studio in merito), gli incrementi sono comunque risultati più alti che in molti Paesi europei e si prevede che siano tali anche per il 2014. Al contrario, le previsioni fatte dalle società che operano negli Stati Uniti e in Canada indicano che gli stipendi nel 2014 aumenteranno di un valore molto più basso, intorno al 3%. Si tratta dello stesso tasso di aumento del 2013 ed è assimilabile ai livelli applicati nell'Europa Occidentale.

■ EUROPA

Nel 2013 il maggiore aumento in Europa è stato rilevato in Ucraina, Turchia e Russia. In questi Paesi i lavoratori hanno ricevuto un aumento medio superiore all'8%. Tuttavia, la lenta crescita economica di molti Paesi e una complessiva incertezza diffusa

Se una società non riesce a monitorare e reagire al cambiamento delle dinamiche salariali locali, potrebbe dover affrontare ripercussioni negative sulle proprie capacità di attrarre e trattenere i talenti di cui necessita per una crescita a livello internazionale.

nell'Eurozona hanno contribuito a un basso incremento salariale rispetto ad altre zone. In quest'area, nel 2013, si è registrato un aumento salariale totale del 3,6%; questi incrementi sono stati leggermente inferiori rispetto alle previsioni. I tassi di inflazione e gli aumenti salariali rimasti bassi hanno avuto ripercussioni negative sul potere d'acquisto e sulla fiducia dei consumatori.

Vale la pena notare che sebbene il blocco dei salari non sia più così generalmente diffuso nel mondo, questa situazione rimane invariata in Grecia e Irlanda. Anche se molte aziende non avevano anticipato il congelamento dei salari quando è stato richiesto l'anno precedente, più o meno il 20% delle società ha finito per applicarlo nel 2013. La prospettiva per il 2014 sembra tuttavia migliore: meno del 10% di queste società prevedono il congelamento dei salari per l'anno in corso.

■ ASIA AREA PACIFICO

In Asia i salari sono aumentati nel 2013 mediamente del 7,2% in tutta la Regione. Anche se questa percentuale è ancora alta rispetto alla media globale, resta comunque inferiore di circa lo 0,7% rispetto alle previsioni indicate dallo studio dell'anno precedente. Il rallentamento nella crescita dell'economia cinese, insieme alla riduzione degli investimenti previsti in generale nei Paesi asiatici da parte di Stati Uniti e altri Paesi sviluppati, hanno senza dubbio contribuito a ridurre l'incremento rispetto alle previsioni. I maggiori aumenti in Asia sono stati accordati da società pachistane (13,6%) seguite da quelle indiane e vietnamite. In Australia gli aumenti salariali hanno raggiunto, nel 2013, una media del 4% annuo.

■ MEDIO ORIENTE e AFRICA

In Medio Oriente le aziende hanno assegnato lo scorso anno un aumento salariale medio del 4,7%. Marginalmente si attendono aumenti maggiori per il 2014, con la previsione più elevata per l'Arabia Saudita e quella più bassa per Israele. Delle società intervistate che operano in Africa, quelle di Nigeria ed Egitto hanno riconosciuto, nel 2013, gli aumenti salariali più elevati.

Effetti dell'inflazione

Se si considerano gli aumenti salariali senza tener conto dell'inflazione si può avere un'idea distorta di come apparentemente si siano avvantaggiati i lavoratori di certi Paesi. Mentre le società in Venezuela l'anno scorso hanno riconosciuto aumenti salariali considerevolmente generosi, l'inflazione li sta superando con valori attorno al 12,9%, facendo sì che nel Paese i lavoratori subiscano una sensibile reale riduzione del potere di acquisto. Se a prima vista gli aumenti degli stipendi reali in Argentina sembrano attestarsi su un più favorevole 13,5% ciò è dovuto al fatto che questa cifra si basa sull'inflazione ufficiale. Tuttavia, analisti indipendenti fissano l'inflazione al 25% circa – molto più elevata, quindi, rispetto al 10,5% ufficiale – livello che potrà pertanto annullare completamente gli alti aumenti salariali riconosciuti.

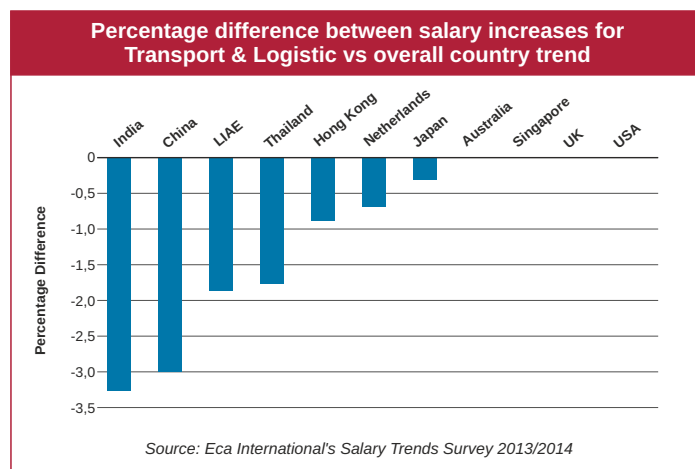
In India e nei Paesi Bassi il tasso di aumento salariale rilevato nel 2013 è molto differente: le società indiane hanno registrato un incremento dell'11% mentre quelle dei Paesi Bassi hanno concesso

un aumento del 3%. Tuttavia, in entrambi i casi i tassi di incremento sono solo marginalmente più alti dell'inflazione.

Aumenti in "termini reali" estremamente bassi sembrano essere un tema comune in Europa dove i lavoratori, in un gran numero di Paesi, tra cui Austria, Finlandia, Irlanda, Paesi Bassi, Romania, Spagna e Regno Unito hanno visto un aumento al di sotto dell'1%. In confronto, alcuni dei maggiori aumenti in termini reali – di almeno il 5% - sono stati applicati in economie in via di sviluppo come Cina, Pakistan e Ucraina. In Ucraina l'inflazione è diminuita significativamente negli ultimi anni. Attualmente, secondo le cifre del FMI, è pari a zero e i lavoratori nel Paese hanno assistito a un aumento salariale in termini reali del 9,3%. Si tratta del dato più elevato dello studio (se vengono prese in considerazione le cifre non ufficiali ma sicuramente più realistiche sull'inflazione, quando si stimano gli aumenti salariali reali in Argentina).

Prospettive sui settori industriali

L'indagine di ECA sui trends salariali include anche l'analisi dei risultati secondo i vari settori industriali. In alcuni Paesi la variazione può essere abbastanza sorprendente. In Vietnam per esempio c'è una differenza del 3,7% sull'aumento salariale tra il settore con il più alto aumento mediano, il Manifatturiero & Beni di Consumo, e il settore con l'aumento mediano più basso, Ingegneria & Tecnologia. Mentre, nel Regno Unito, è stato registrato un aumento, che include anche il merito, del 3% in tutte le industrie.



Facendo una campionatura dei Paesi, il grafico sopra mostra come gli aumenti salariali, incluso il merito, per i lavoratori del settore Trasporto & Logistica, è paragonabile al trend generale del Paese. Nei Paesi sviluppati come Austria, Regno Unito e USA, quando presente, la variazione è minima. Tuttavia, nelle economie in via di sviluppo come Cina, India e Thailandia c'è una tendenza differente per cui l'aumento mediano per i lavoratori nel settore Trasporto & Logistica è minore rispetto alla media del Paese. Il fatto che i salari siano frenati in questo settore ad alto consumo di carburante, per un gran numero di Paesi, si può spiegare, con tutta probabilità, perché legato ai costi molto elevati dell'energia degli ultimi due anni, combinati ad una diminuzione dei livelli del commercio mondiale.

Continua nel prossimo numero con le previsioni per l'anno in corso

L'International HR vola in alto



ECA Italia presenta il Piano di Formazione 2014

■ 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



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

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

