

# International Mobility Journal

Il notiziario bimestrale dei clienti ECA

Informazione aziendale - Edizione gratuita - n° 39 NOVEMBRE 2012

Poste Italiane Spa - Spedizione in Abbonamento Postale - 70% - DCB Milano



Editoriale

## DOPPIO BUSINESS

Casa "amara" casa. Per l'expat

di Andrea Benigni - Amministratore Delegato ECA Italia

### Questo bimestre:

- EDITORIALE  
Casa "amara" casa. Per l'expat  
di **Andrea Benigni** [p. 1]
- IMMIGRATION  
Per le qualifiche più alte  
La Carta diventa Blu  
di **Valentina Bilotta** [p. 2-3]
- SOCIAL SECURITY  
La sicurezza sociale "copre" il distacco  
di **Ivan Pimpinelli** [p. 4]
- HR EXPERIENCE  
"Essere aperti alle differenze"  
Il resto viene da sé"  
di **Marco Girardo** [p. 5]
- HR SKILLS  
M&A Internazionali? Una bomba.  
Piccola guida alla sminatura  
di **Raffaella Bossi Fornarini** [p. 6-7]
- TRAVEL BOOKS  
Vivere felici all'estero [p. 7]

Casa "amara" casa. Com'è ormai noto, la manovra "Salva Italia" del governo Monti ha introdotto una nuova imposta patrimoniale sugli immobili esteri. L'imposta si applica con un'aliquota dello 0,76% calcolata sul prezzo d'acquisto, quello risultante dagli atti contrattuali, o laddove tali documentazioni non fossero recuperabili, sul valore di mercato dell'immobile. Argomento delicato, sul quale la Direzione Tecnica di ECA Italia e l'ufficio fiscale della nostra *service company* EKS hanno frequentemente dibattuto con espatriati e Direzioni risorse umane: chi ha giudicato questa nuova imposta come "iniqua", chi l'ha definita "uno scippo", chi ha detto "ce lo meritiamo". Qualcuno ha soltanto urlato di rabbia: il riferimento è in particolare ai **Manager esteri** che sono temporaneamente distaccati in Italia. Posto che non tutti gli stranieri impegnati nel nostro Paese sono stati oggetto di tale imposta - tocca soltanto i residenti al 31 dicembre dell'anno precedente - resta in **eredità l'evidenza di una relazione HR Manager versus Manager straniero in Italia sempre più complessa e difficile da gestire.**

Abbiamo registrato in questi mesi con sorpresa come molte aziende, di fronte alle reazioni impetuose dei rispettivi manager russi, arabi, cinesi, americani o europei si siano rese disponibili a sopportare costi che nulla avevano a che vedere con il rapporto di lavoro tra la distaccataria italiana e il dirigente straniero. Il quale non ne ha voluto sapere di sostenere quella che a tutti gli effetti è la vera, unica imposta di *profilo italico* che colpisce i patrimoni.

L'Agenzia delle Entrate in questo caso **ha realizzato un doppio business**: se infatti le aziende hanno garantito in più di un caso la copertura di imposte extra non legate al rapporto di lavoro, come appunto la patrimoniale sugli immobili esteri, **questo "contributo" ha realizzato un effetto di rollover fiscale tale da generare, in vista del prossimo anno fiscale 2013, uno sviluppo dell'Irpef calcolata sul rimborso della patrimoniale favorito all'expat straniero**, dove il rimborso è stato a tutti gli effetti un emolumento supplementare favorito al manager straniero! Beh, l'Ebit che sviluppano gli expats, in effetti, è sempre di un certo rilievo!



International Mobility Journal  
Bimestrale  
ANNO VI - n° 39 - Novembre 2012  
Aut. presso il Tribunale di Milano  
n. 226 del 11/04/2007

Editore  
Eca Italia srl  
Roma: +3906.55301205  
Milano: +3902.66703262  
[www.ecaitalia.com](http://www.ecaitalia.com)

Direttore responsabile  
Giuseppe Mazzarella  
Direttore editoriale  
Valentina Bilotta  
Coordinatore di redazione  
Marco Girardo  
Impaginazione e grafica  
Isabel de Chaurand  
Stampa  
Studio Pixart srl Unipersonale  
Via 1° Maggio, 8  
30020 - Quarto d'Altino (VE)

## Per le qualifiche più alte La Carta diventa Blu

*Valentina Bilotta – Partner ECA Italia – presenta il nuovo permesso di soggiorno per i lavoratori altamente specializzati. Ecco i requisiti per mettere la Carta in tasca*



**Valentina Bilotta**  
Partner  
di ECA Italia

È stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 171 del 24 luglio 2012 il decreto legislativo n. 108 del 28 giugno 2012, che dà attuazione alla direttiva 2009/50/CE “sulle condizioni di ingresso e soggiorno di cittadini di Paesi terzi che intendono svolgere lavori altamente qualificati”.

La direttiva introduce una nuova tipologia di ingresso per motivi di lavoro, non subordinato ai decreti flussi annuali, andando ad ampliare notevolmente i cosiddetti ingressi “fuori quota”, già previsti – per i lavoratori altamente specializzati – nell’ordinamento italiano dall’art. 27, comma 1 lett. a) del Testo unico in materia di immigrazione. **A differenza di quanto già previsto in Italia, non sarà necessario che il lavoratore entri alle dipendenze di una società estera con sedi sul territorio nazionale.**

Dall’8 agosto è possibile pertanto presentare richiesta, per l’ingresso di lavoratori stranieri altamente qualificati, che intendano svolgere prestazioni lavorative retribuite anche al di fuori delle quote e dei periodi stabiliti con i decreti flussi (casi di assunzione diretta). I lavoratori altamente qualificati, che possiedono i requisiti indicati dal decreto, potranno essere assunti in ogni momento dell’anno, in base alle esigenze delle aziende e indipendentemente dall’emanazione del decreto flussi. Le novità si applicano anche ai cittadini stranieri che sono già qui regolarmente (alcuni Sportelli Unici al momento non consentono il rilascio del nullaosta qualora il lavoratore soggiorni per motivi di business

in Italia in quanto ritengono che tale possibilità sia esclusa dalla norma, in tali casi pertanto il lavoratore dovrà rientrare nel proprio Paese di residenza per farsi rilasciare apposito visto) e che hanno i requisiti previsti dal decreto (sono esclusi gli stranieri che soggiornano in Italia in qualità di lavoratori distaccati art 27 lett. a), g), ed i).

**I lavoratori in questione potranno ricevere un nuovo permesso di soggiorno denominato Carta Blu Ue.**

### Soggetti interessati e requisiti necessari

Viene considerato “lavoratore straniero altamente qualificato” lo straniero in possesso di un titolo di istruzione superiore almeno triennale, rilasciato dall’Autorità competente nel Paese dove è stato conseguito e ha ottenuto la relativa qualifica professionale superiore riconosciuta in Italia che rientri nei livelli 1, 2 e 3 della classificazione Istat delle professioni CP 2011, nonché dei requisiti previsti dal decreto legislativo 6 novembre 2007, n. 206, limitatamente all’esercizio di professioni regolamentate. Attenzione: **ogni documento prodotto all’estero dovrà essere tradotto e legalizzato dall’ambasciata italiana di provenienza; ovviamente, qualora vi siano accordi internazionali che prevedono altre forme di legalizzazione, questi accordi prevalgono.**

4 dicembre 2012  
**Seminar  
IMMIGRAZIONE**  
ECA Italia  
V. Antonio da Recanate, 1  
Milano

**4** Martedì  
dicembre

Milano, Hotel dei Cavalieri  
Piazza Missori, 1

**eca**  
Italia

**Seminar**  
**IMMIGRAZIONE:**  
**PROBLEMA STRATEGICO  
PER LE AZIENDE INTERNAZIONALI**

- Recepimento e attuazione della Direttiva 2009/50/CE: “La Carta blu UE”
- Aggiornamento normativo e relazione con le istituzioni pubbliche coinvolte
- Pianificazione fiscale: persone fisiche e rischi di stabile organizzazione

Introduzione: Renato de Chaurand - Presidente ECA Italia  
Relazioni: Daniela Pardi - Dirigente Quadruplo per le libertà civili e l’immigrazione del Ministero dell’Interno  
Silvia Campi - Dirigente Direzione Territoriale del Lavoro di Como  
Giuseppe De Angelis - Dirigente Ufficio Immigrazione Quotidiano di Milano  
Duccio Libardi - Esperto di Mercato Internazionale  
Maurizio de Chaurand - Technical Director ECA Italia  
Supporto Tecnico: Valentina Bilotta - Partner ECA Italia  
Moderatore: Andrea Benigni - Managing Director ECA Italia

www.ecaitalia.com

## Procedura d'ingresso

La società Italiana dovrà presentare una domanda in via telematica attraverso l'accesso e la procedura guidata prevista sul sito del Ministero dell'Interno, dal quale dovrà essere scaricato il modulo per la tipologia di domanda di nullaosta da presentare (nel caso specifico Modulo BC). Lo Sportello Unico dell'immigrazione presso la Prefettura della Provincia del luogo in cui verrà svolta l'attività lavorativa convocherà poi l'azienda per il ritiro del nullaosta e per la sigla del contratto di soggiorno. Nel frattempo, i pubblici uffici coinvolti (Direzione Provinciale del Lavoro, Questura e Sportello Unico immigrazione) svolgono una fase di istruttoria sulla pratica presentata.

La domanda presentata on line, oltre alle indicazioni anagrafiche del lavoratore da assumere, alle indicazioni relative all'idoneità igienico sanitaria dell'alloggio e alla proposta di contratto di soggiorno, prevede, a pena di rigetto:

- Proposta di contratto di lavoro o offerta di lavoro vincolante della durata di almeno 1 anno per lo svolgimento di attività lavorativa che richiede il possesso di una qualifica professionale superiore
- Titolo di istruzione e relativa qualifica professionale superiore
- Importo dello stipendio annuale lordo che non deve essere inferiore al triplo del livello minimo previsto per l'esenzione dalla partecipazione alla spesa sanitaria (circa 25.000,00 euro)

## Tempistiche per il rilascio

Lo Sportello Unico per l'immigrazione rilascia il nullaosta al lavoro non oltre novanta giorni dalla presentazione della domanda, previo espletamento degli adempimenti previsti. La norma, in tale caso, a differenza degli altri ingressi extra quota, prevede un termine più ampio rispetto a quello ordinario di quaranta giorni. Previsto inoltre il divieto assoluto per i primi due anni a svolgere attività lavorative diverse da quelle "altamente qualificate", mentre i cambiamenti di datore di lavoro devono essere autorizzati dalle competenti Direzioni Territoriali del Lavoro.

Una volta autorizzato l'ingresso e iniziato il rapporto lavorativo, lo straniero per i primi due anni di lavoro potrà lavorare esclusivamente nel settore per cui è stato autorizzato e potrà cambiare datore di lavoro facendone domanda alla Direzione Territoriale del Lavoro competente per territorio, che dovrà pronunciarsi entro 15 giorni dalla richiesta. In caso di decorso dei 15 giorni senza che l'amministrazione si sia pronunciata l'autorizzazione si intenderà concessa (silenzio-assenso).

Il datore di lavoro richiedente non deve aver subito condanne penali, anche a seguito di patteggiamento per reati inerenti il favoreggiamento dell'immigrazione clandestina, relativi allo sfruttamento della prostituzione, per reati inerenti l'intermediazione illecita e lo sfruttamento lavoro (art. 603 c.p.) o per i reati di cui all'art 22 comma 12 (aver occupato alle

proprie dipendenze lavoratori stranieri privi del permesso di soggiorno, ovvero il cui permesso sia scaduto e del quale non sia stato chiesto, nei termini di legge, il rinnovo, revocato o annullato).



**PROGRAMMA** **4 Dicembre 2012**

9.00 Registrazione dei partecipanti  
9.30 **Renato de Chaurand**  
Presentazione del convegno  
9.45 **Daniela Parisi**  
Recepimento e attuazione della Direttiva 2009/50/CE per l'ingresso in Italia di cittadini di paesi terzi che intendano svolgere lavori altamente qualificati: "la Carta blu UE"  
10.30 **Silvia Campi**  
Le novità del 2012: soluzioni organizzative ed ottimizzazione delle procedure  
11.30 **Coffee break**  
11.45 **Giuseppe de Angelis**  
Le novità per la richiesta del permesso di soggiorno: l'accordo di integrazione fra lo straniero e lo Stato Italiano, il permesso di soggiorno a punti  
12.30 Question Time: domande dei partecipanti  
13.15 **Business Lunch**  
14.30 **Duilio Liburdi**  
La tassazione dello straniero in Italia  

- ◆ Modalità di corresponsione dei compensi
- ◆ Condizioni di esenzione
- ◆ Gli obblighi di sostituzione d'imposta
- ◆ Gestione dei riaddebiti dall'estero verso l'Italia
- ◆ Quadro RM: imposta sulle attività finanziarie detenute all'estero (decreto Monti Art 19 commi 18-22), impatto sul dipendente straniero assegnato in Italia
- ◆ Obblighi di monitoraggio fiscale: i punti di contatto e le differenze nelle modalità di compilazione del quadro RW e del quadro RM in sede di dichiarazione dei redditi

15.30 **Vittorio de Chaurand**  
Case Study: pianificazione fiscale del personale straniero in Italia  
16.30 Conclusione dei lavori

www.ecaitalia.com

Per maggiori informazioni visita il nostro sito

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

**Eca Italia**  
Roma: +3906.55301205  
Milano: +3902.66703262  
[formazione@ecaitalia.com](mailto:formazione@ecaitalia.com)



## La sicurezza sociale "copre" il distacco

*Ivan Pimpinelli – Partner ECA Italia – analizza il messaggio INPS secondo il quale la copertura assicurativa, per un lavoratore inviato in Paesi extra-UE che non hanno un accordo con l'Italia, è obbligatoria anche in assenza della preventiva autorizzazione ministeriale.*



**Ivan Pimpinelli**  
Partner  
di ECA Italia

Nel messaggio n. 8540 del 17 maggio scorso, l'INPS riporta la risposta fornita dalla sua Direzione Centrale ad un quesito posto da una sede territoriale relativamente al fatto se il rilascio dell'autorizzazione all'espatrio prevista dall'articolo 2 della legge 398/87 sia condizione necessaria per l'attivazione delle tutele previste ai successivi artt. 3 e 4 della stessa legge.

La sede territoriale era stata a sua volta interrogata in proposito da **un'azienda che chiedeva il comportamento contributivo da adottare** in caso di invio di lavoratori in Paesi non legati all'Italia da un accordo di sicurezza sociale, in assenza del rilascio dell'autorizzazione da parte del Ministero del Lavoro.

La Direzione Centrale, sentite "per le vie brevi" la Direzione Generale per le politiche previdenziali e assicurative del Ministero del Lavoro e la Direzione Regionale del Lavoro di Firenze, si è espressa nel senso che il mancato rilascio della preventiva autorizzazione all'espatrio prevista dalla legge 398/87, non può pregiudicare l'applicabilità ai fini contributivi della disciplina prevista dalla stessa legge.

La motivazione di tale pronuncia, sempre secondo la Direzione Centrale, è da ricercarsi nella finalità della legge 398/87, che è quella di garantire la tutela in Italia anche ai lavoratori che vengono inviati dal proprio datore di lavoro a lavorare in Paesi extracomunitari con cui non siano in vigore accordi in materia di sicurezza sociale. Tale finalità è perseguita in due modi. Da una parte l'articolo 2 che prevede la necessità della preventiva autorizzazione ministeriale, che implica un controllo della Pubblica Amministrazione in merito alla sussistenza di un certo livello di garanzie e tutele (di sicurezza, economiche, di assistenza sanitaria, ecc.); dall'altra l'obbligo di copertura assicurativa in Italia, sancito dai successivi articoli 3 e 4, che tutela gli aspetti previdenziali dei lavoratori.

Subordinare l'applicabilità della tutela prevista dagli articoli 3 e 4 all'ottenimento dell'autorizzazione prescritta dall'art. 2 significherebbe andare contro la ratio

stessa della norma. Pertanto **il datore è tenuto ad assicurare i lavoratori inviati in Paesi non legati all'Italia da accordi di sicurezza sociale, anche se l'invio è avvenuto in assenza dell'autorizzazione all'espatrio.**

Purtroppo dal testo del messaggio non si evince chiaramente cosa si intenda per "assenza del rilascio dell'autorizzazione"; se cioè nel caso in esame si fosse di fronte ad un diniego oppure ad un ritardo nel rilascio da parte del Ministero del Lavoro. Pur tuttavia dal tenore del messaggio si può evincere come l'obbligo di versare i contributi prevalga su eventuali altre inadempienze, quale quella legata all'ottenimento dell'autorizzazione. Di conseguenza si può affermare che non sia corretto il comportamento di quelle sedi INPS che spesso rifiutano alle aziende l'apertura della posizione assicurativa per Paesi non convenzionati, se l'istante non esibisce copia dell'autorizzazione all'espatrio rilasciata dal Ministero del Lavoro. L'Istituto previdenziale è tenuto a consentire comunque il versamento dei contributi, potendo, questo sì, segnalare al Ministero del Lavoro situazioni ritenute illegittime o dubbie, per le opportune verifiche e l'irrogazione delle eventuali sanzioni.

Infatti rimane valido, ed è ribadito nel messaggio citato, che **il distacco in Paesi extra UE senza preventiva autorizzazione ministeriale** sia da considerarsi comunque fattispecie **sanzionabile** ai sensi dell'art. 2 bis della stessa legge 398/87, **con un'ammenda e, nei casi più gravi, con l'arresto da tre mesi a un anno.**



Photo da <http://www.repubblicadeglistagisti.it/category/approfondimenti/>

## “Essere aperti alle differenze” Il resto viene da sé

**Marco Girardo – Vice-caporedattore della Redazione Economia del quotidiano Avvenire – intervista Luca Nicodemo sulla sua esperienza di Recruitment officer presso l'Agenzia per l'energia nucleare Onu dove lavora con colleghi di oltre 150 Paesi diversi.**



**Marco Girardo**  
Vice-caporedattore  
della Redazione Economia  
del quotidiano Avvenire

Un'esperienza ai vertici delle istituzioni internazionali, dopo una lunga “palestra” all'estero. Luca Nicodemo è Recruitment officer presso l'Agenzia per l'energia nucleare dell'Onu (IAIA). Sbarcato a Vienna, quartier generale dell'IAIA, nel gennaio dello scorso anno, aveva già respirato in precedenza un clima internazionale nel Gruppo General Electric, prestando servizio sia in Italia sia nella sede di

Amsterdam. Precedentemente aveva lavorato per un'altra multinazionale a Parigi. Geologo di formazione, “inviato” come ingegnere sulle piattaforme petrolifere di mezzo mondo, dal Camerun al Mare del Nord, il salto nel mondo delle Risorse umane è arrivato quando gli è stato chiesto, a Parigi, di fare “l'interprete tecnico” nella selezione degli ingegneri.

### Qual è il valore aggiunto, in termini di arricchimento professionale, nell'essere un HR Business partner per un'Agenzia delle Nazioni Unite?

Lavoro nell'ambiente più multiculturale che abbia mai incontrato in vita mia. Qui si confrontano persone di oltre 150 Paesi diversi, tutti quelli delle Nazioni Unite. Una sfida decisamente interessante.

### Scendiamo nel dettaglio, nella quotidianità professionale.

È un benefit incredibile conoscere i diversi approcci al lavoro in squadra di chi proviene da un altro Paese, approcci che riflettono inevitabilmente le culture di appartenenza. Imparare ad esempio i modi discreti del giapponese, che non dice mai “no” in modo esplicito ma poi ti fa capire – e tu devi essere bravo a coglierlo – che non è d'accordo con te. O misurarsi con gli occidentali, che sono più competitivi, in particolare gli europei.

### Più “competitivi” dei nordamericani?

Attenzione: gli statunitensi sono altrettanto competitivi, ma decisamente più diplomatici e informali. Totalmente diverso invece l'approccio dei lavoratori che provengono dai Paesi del West Africa: un approccio molto più soft alla vita, ai ritmi in generale, e quindi anche ai ritmi di lavoro.

### Le esperienze sono risultate più critiche?

Ricordo in particolare un'esperienza cinese. Avevamo realizzato una campagna di reclutamento il cui *claim* era “All we need is you” accompagnato dalla classica immagine – “classica” per il mondo occidentale, intendo – dell'indice puntato. Ebbene, è stato un fallimento. Perché quell'indice puntato infastidiva profondamente i cinesi.

### Come siete usciti dall'impasse?

Abbiamo semplicemente tolto l'indice, lasciando inalterata la scritta, e la campagna ha funzionato. È un piccolo esempio di come sia necessario anzitutto conoscere una cultura e poi rispettarla.

### Dove si acquisiscono queste competenze?

Si acquisiscono con l'esperienza, con il confronto. Difficile ad esempio apprenderle se lavori in un'azienda locale in Italia o anche in un altro Paese.

### Gli italiani che fanno il salto all'estero come vengono percepiti?

Sotto il profilo professionale, va riconosciuto, sono molto rispettati. Ma gli italiani che arrivano all'estero, anche in base alle mie esperienze, sono tutti decisamente ben preparati e molto motivati.

### Che differenze ha incontrato fra lavorare all'estero e farlo in Italia?

In Italia non esiste ancora quello che chiamerei il “Welfare del lavoro”. L'equilibrio fra vita privata e lavoro, la conciliazione lavoro-famiglia. Vivendo qui a Vienna – ma anche a Parigi o ad Amsterdam – ho avvertito sempre più forte questa differenza. Dobbiamo imparare molto in tal senso.

### Vienna immagino sia una bella palestra... Cosa valutate in prima battuta come competenze necessarie nei vostri colloqui?

Una delle prime cose che valutiamo è la conoscenza di cosa possa significare un'esposizione multiculturale. Se devo fare un colloquio a un italiano di un'impresa locale e poco proiettata all'estero, so che potrebbe trovarsi in difficoltà nel confronto con il bagaglio culturale, la lingua, le altre religioni. E devo valutare la sua disponibilità ad aprirsi e mettersi in gioco. Il resto viene da sé.



**Luca Nicodemo**  
Recruitment Officer presso  
l'Agenzia per l'energia  
nucleare Onu

# M&A Internazionali? Una bomba

## Piccola guida alla sminatura

**Raffaella Bossi Fornarini – Managing Director di Passport – propone un esercizio pratico per chi deve affrontare un espatrio per gestire una fusione o un’acquisizione internazionale**



**Raffaella Bossi Fornarini**  
MD di Passport  
e Adjunct Professor Mip  
(Politecnico di Milano)

**PASSPORT**  
Intercultural Advisors for Business Profitability

**Passport** è una struttura di consulenza e formazione di Management Interculturale specializzata nella gestione delle differenze di cultura come leva per la creazione di vantaggio competitivo ([www.passportonline.eu](http://www.passportonline.eu)).



**N**egli ultimi 15 anni si è assistito ad una notevole crescita di operazioni di M&A (*Merger & Acquisition*). Il rallentamento dell'ultimo periodo non muta le previsioni di un futuro in cui sempre più aziende uniranno le loro forze e risorse.

Indipendentemente dal livello di *seniority*, dal coinvolgimento nel processo, dalla funzione ricoperta, dal tempo trascorso in azienda, le difficoltà per le persone coinvolte sono simili a quelle dell'essere parte di una coppia "combinata": qualcuno ha scelto i partner, pianificato l'unione, preso gli accordi, gestito la combinazione dei patrimoni: questa è ovviamente la vera ragione dell'unione. Ma le ricerche ci dicono chiaramente che chi ha la responsabilità di realizzare la fusione o l'acquisizione, spesso un espatriato, deve essere capace di gestire soprattutto gli aspetti soft, quelli che coinvolgono le persone: il successo – o il fallimento – delle migliori strategie a supporto dei processi di fusione e acquisizione sia nazionali che internazionali è determinato dalla capacità di previsione e di gestione dell'impatto della differenza di cultura aziendale e nazionale dei team e degli individui che devono realizzare l' M&A.

Senza questa capacità l'integrazione richiede tempi molto lunghi e costosi: spese inattese, costi operativi più alti del previsto, elevato turnover del top management, deterioramento del servizio ai clienti, perdita di *market share*, litigi, *write-off* non programmati per la ristrutturazione, e così via.

Quello che voglio proporre è quindi una **piccola guida pratica a come affrontare elementi di differenza culturale potenzialmente costosi o virtuosi nei processi di M&A**. Un manager nostro cliente, espatriato per gestire un'acquisizione, un giorno mi ha detto che grazie a Passport aveva visto i pericoli nascosti prima che esplodessero e che l'aver reso evidenti in anticipo le connessioni critiche gli aveva permesso di inglobare la nuova realtà in modo profittevole. Prendendo a prestito il suo commento, chiamerò le difficoltà date dalla differenza di cultura "Ordigni pronti ad esplodere" e per ogni ordigno mostrerò un possibile efficace sistema di "sminatura".



**Ordigno pronto ad esplodere numero 1:** chi deve gestire un M&A in un paese straniero vive in prima persona la difficoltà di comprensione di una nuova cultura.

**Sminatura numero 1:** la preparazione del manager, prima della partenza, alla conoscenza della cultura straniera nella quale dovrà agire, sarà un asset fondamentale: il ROI, nella esperienza Passport, raggiunge facilmente il 120% nel primo anno di attività.

Al contrario, l'esplosione dell' "ordigno" genera l'impossibilità di realizzazione dell' M&A, con costi e conseguenze che a volte 'minano' anche la sopravvivenza dell'azienda che ha realizzato e voluto il processo di fusione o acquisizione.



**Ordigno pronto ad esplodere numero 2:** chi deve gestire un M&A si concentra sempre sugli aspetti *hard* (nella nostra metafora coniugale quanta dote portano gli sposi o come unire i loro beni materiali) e trascura quasi sempre di far conoscere agli sposi i loro reciproci caratteri in modo che possano convivere davvero.

## Sminatura numero 2: svolgimento di un processo di mappatura strutturata degli effetti della cultura sulla profittabilità: Intercultural Due Diligence (IDD)

La IDD ha due principi di base: rapidità di somministrazione e affidabilità dei risultati. Fornisce la rappresentazione grafica dei comportamenti manageriali delle aziende e dei team che si devono unire. Mappa il carattere degli sposi. Non psicoattitudini ma comportamenti reali, quotidiani, manageriali. Differenze chiare e agibili. Differenze che aiutano il manager espatriato\* a gestire la sua integrazione nel team formato dalla fusione o acquisizione. Lo supportano e guidano nel capire cosa deve essere fatto, con quali tempi e costi. Lo obbligano a tracciare i comportamenti voluti per realizzare la strategia che ha portato alla M&A. Gli forniscono le chiavi per confrontare le diversità e poterle usare. Gli chiariscono i legami fra la gestione della differenza di cultura e il profitto. Gli mostrano il modo per integrare i team e integrarsi a loro. Lo guidano a definire la comunicazione con i nuovi team e quindi a determinarne la motivazione, la voglia e capacità di realizzare la fusione.

Il Manager, spesso a sua volta in difficoltà per la interpretazione e gestione di comportamenti culturalmente diversi, potrà capire con immediatezza come rendere le due parti del 'matrimonio combinato' attive, capaci di produrre risultati, desiderose di contribuire al successo della nuova azienda che si è creata.



**Ordigno pronto ad esplodere numero 3:** la cultura organizzativa e quella di diversità nazionale complicano terribilmente le cose... tanto da far fallire i matrimoni!

**Sminatura numero 3:** nella sezione "unbounded" della *Intercultural Due Diligence*, incomprensioni, differenze, ragioni di comportamenti sono chiarite e spiegate. Il Manager responsabile della M&A e i team coinvolti apprezzano e comprendono le differenze. Sanno come gestirle. Sviluppano la capacità di massimizzare le competenze e di sfruttare le differenze per la soddisfazione di tutti gli *stakeholders*.

In altre parole, la *Intercultural Due Diligence* vede e mostra in quali tratti strategici e operativi i partners siano diversi e stabilisce regole di convivenza che evitino litigi e incomprensione (livello aziendalmente MOLTO costoso da raggiungere e spesso causa unica di fallimento della fusione o acquisizione), metodologie di valorizzazione della diversità (più soluzioni, più creatività, valorizzazione di competenze diverse) e di creazione di valore interculturale (capacità di considerare la differenza di cultura quale base strategica e operativa, come per Nissan - Renault). Insomma, una metodologia che evita l'esplosione di ordigni potenti e sottovalutati e la distruzione della struttura voluta! Come se fino ad ora ci si fosse sposati sulla base del peso, dell'altezza e dei patrimoni dei coniugi e solo dopo tante 'unioni fallimentari' si fosse trovato il modo di capire come fare andare d'accordo gli sposi... per generare crescita profittevole! **Buona diversità a tutti!**

## CHE COS'È L'IDD

In Italia, la IDD è uno dei prodotti di analisi interculturale offerti da Passport.

Maggiori informazioni sul sito [www.passportonline.eu](http://www.passportonline.eu). Una brochure aziendale completa e una valutazione di possibili interventi possono essere richieste all'indirizzo [rbf.passportonline@gmail.com](mailto:rbf.passportonline@gmail.com)

\*Per semplificazione userò il maschile ma è ovvio e direi implicito che tutto si riferisce alla responsabilità di una funzione e non al genere di chi ricopre quella funzione.

## T R A V E L B O O K S

### VIVERE FELICI ALL'ESTERO

Come trasformare una necessità in una grande opportunità.  
Tutto quello che occorre sapere per diventare cittadini globali

Autore: Zappetto Luisella - Editore: Il Sole 24 Ore - Pp: 191

Ogni anno 45.000 italiani, in prevalenza laureati, lasciano l'Italia per andare a vivere e lavorare all'estero. Un fenomeno che però raramente è preso in esame nei suoi aspetti organizzativi, pratici e nelle implicazioni che produce sulla vita privata e di relazione di chi espatria per ragioni di lavoro, ma anche di tutte le persone che della sua vita fanno parte: partner, figli, genitori, parenti, amici, colleghi. La maggioranza di coloro che si trasferiscono rientra nella fascia tra i 25 e i 40 anni. Un'età in cui la costruzione della vita professionale va in genere di pari passo con quella della vita affettiva e familiare. "Vivere felici all'estero" di Luisella Zappetto – giornalista sarda che oggi è di casa in Indonesia, ma ha vissuto anche in Angola, Egitto, Olanda e Russia – accompagna chi legge in tutte le singole fasi del "ciclo dell'espatrio": dalla valutazione di sé stessi e del proprio stile di vita ai preparativi per il trasferimento; dallo shock culturale alle prospettive di un lavoro che non sempre valorizza o riconosce le esperienze maturate oltreconfine. Ma fa la luce anche sulle tante implicazioni che questa scelta potrebbe avere sulla vita di ciascuno dei suoi protagonisti.



SEGUICI  
sulla pagina

facebook LinkedIn

di ECA Italia ...

INVIAMI COMMENTI  
E PROPOSTE!

4 Martedì  
dicembre '12

eca  
italia

Milano, Hotel dei Cavalieri  
Piazza Missori, 1



## Seminar **IMMIGRAZIONE:** **PROBLEMA STRATEGICO PER LE AZIENDE INTERNAZIONALI**

- Recepimento e attuazione della Direttiva 2009/50/CE: "La Carta blu UE"
- Aggiornamento normativo e relazione con le istituzioni pubbliche coinvolte
- Pianificazione fiscale: persone fisiche e rischi di stabile organizzazione

**Introduzione:** Renato de Chaurand - Presidente ECA Italia  
**Relazioni:** Daniela Parisi - Dirigente Dipartimento per le libertà civili e l'immigrazione del Ministero dell'Interno  
Silvia Campi - Direttore Direzione Territoriale del Lavoro di Como  
Giuseppe De Angelis - Dirigente Ufficio Immigrazione Questura di Milano  
Dulio Libardi - Esperto di Fiscaltà Internazionale  
Vittorio de Chaurand - Technical Director ECA Italia  
**Supporto Tecnico:** Valentina Bilotta - Partner ECA Italia  
**Moderatore:** Andrea Benigni - Managing Director ECA Italia

www.ecaitalia.com

eca  
italia

## **International HR** **"Qualità" nella gestione degli espatriati**



Eca Italia presenta il Piano di Formazione 2013

### CORSI INTERAZIENDALI



SELEZIONE PER L'ESTERO,  
DIVERSITY MANAGEMENT  
& MULTICULTURALITÀ



TAX

LEGAL & SOCIAL SECURITY



COMPENSAZIONI



IMMIGRATION

### CORSO SPECIALE



La cultura manageriale cinese  
tra validità e superamento  
della tradizione



### FOCUS PAESE

- ▶ Managing people in India
- ▶ Managing people in Russia
- ▶ Managing people in Brazil

www.ecaitalia.com

eca  
international



**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@eca-international.com

eca  
italia

**CALCOLA  
IL COSTO  
DEL  
PERSONALE  
LOCALE**

con

**Abaco**  
Worldwide Labour Cost

www.ecaitalia.com