## LENTE D'INGRANDIMENTO

### Italiani all'estero e stranieri in Italia

ECA Italia in collaborazione con AIDP e l'Università degli Studi di Milano ha condotto un'indagine, *"Espatriati italiani e stranieri in Italia: politiche e prassi gestionali"*, che ritrae uno scenario in mutamento. L'indagine esplora e analizza le modalità attraverso cui le aziende italiane a vocazione internazionale affrontano e gestiscono la mobilità internazionale del proprio personale. Dalla survey emerge che il fenomeno è ancora appannaggio del sesso maschile: tra i lavoratori espatriati infatti, solo il 17% è composto da donne. L'istituto della trasferta è quello maggiormente utilizzato (56%), seguito dall'assegnazione internazionale (33%) e dall'assunzione tramite contratto locale (11%); ciò nonostante, solo il 61% del campione ha una policy che regola indennità di trasferta e rimborso spese, quest'ultimo gestito solitamente tramite rimborso a piè di lista (74%). Per le assegnazioni di media/lunga durata le aziende ricorrono in genere alla soluzione del contratto estero temporaneo. Le destinazioni più gettonate: Stati Uniti (14%), Cina (10%), Francia (8%), Polonia (8%), Regno Unito (5%) e Germania (4%). Secondo i dati, il 49% delle aziende adopera l'espatrio per trasferire conoscenze tecniche/know how e solo nell'11% dei casi la finalità prioritaria è lo sviluppo di carriera. Tra le motivazioni principali che ostacolano la mobilità internazionale vi sono la separazione dalla famiglia (82%) e la carriera del partner (32%). Osservando i dati relativi al rimpatrio, è evidente che questo costituisca il tallone d'Achille di numerose aziende. Nonostante il 47% del campione ritenga la sua pianificazione molto importante, nel 38% dei casi il rientro dell'espatriato viene gestito caso per caso, date le difficoltà del processo di reinserimento del lavoratore. In assenza di una posizione adeguata all'espatriato al momento del rimpatrio, l'azienda propone una posizione/progetto a breve termine (82%), una nuova assegnazione internazionale (32%) o la proroga dell'assegnazione in corso (26%) oppure un contratto di localizzazione (24%). Esaminando, poi, la costruzione del pacchetto retributivo, fondamentale per la gestione del personale in espatrio, emerge che il 75% delle aziende adotta un approccio *home country*, partendo quindi dalla retribuzione nel Paese di origine, alla quale si addizionano le indennità aggiuntive, come l'indennità costo vita, riconosciuta dall'80% del campione e determinata attraverso il differenziale COL dal 68% delle aziende. È in aumento la tendenza a differenziare le indennità aggiuntive secondo località, categoria e ruolo del lavoratore, una politica questa che mira a considerare le caratteristiche intrinseche di ciascun espatrio e riconoscerne il valore, al fine di ottimizzare i costi connessi. Rispetto al passato, aumentano le aziende che hanno introdotto politiche di neutralità fiscale (67%) per tutelare l'espatriato dalla doppia imposizione. Tra le allowances riconosciute, ritroviamo naturalmente i viaggi di rientro (63%). L'ultima parte dell'indagine analizza lo sviluppo dell'organico italiano attraverso l'inserimento di risorse provenienti da Paesi esteri, siano esse in regime di trasferta (45%), in contratto estero temporaneo (33%) o localizzate presso la società italiana (22%). Il 71% delle aziende ha dichiarato di aver sviluppato il proprio personale avvalendosi della collaborazione di manager e tecnici stranieri. Tale fenomeno è in aumento ma ancora in via di sviluppo e, per certi versi, ancorato a una visione circoscritta. Le informazioni raccolte all'interno dell'indagine mostrano due aspetti diversi ma interrelati delle aziende italiane a vocazione internazionale: da un lato, la visione centrale dell'headquarter condiziona la diffusione delle competenze, creando un flusso verso l'esterno in un'ottica di trasferimento, oltre che delle risorse, di know-how e best practices; dall'altro lato, le aziende si dirigono verso politiche sempre più globali, mirate a una gestione maggiormente consapevole e attenta alle esigenze degli espatriati e del business. *Fonte: HRonline, nr 18*

## INTERNAZIONALE

### When bad hires happen to good people

Organizations around the world are hyper-focused on the bottom line. For those running lean, that means maximizing the value of each team member, process and action. On the other side of the coin, most organizations recognize the value of A-level talent and are willing to fairly compensate individuals they view as legitimate difference makers. That's not a simple balancing act for hiring authorities and decision makers. Landing top talent is expensive, and the need for successful hires only compounds the pressure. Why are successful hires imperative, you ask? What's wrong with a little experimentation on the hiring scene? Well, the answer is straightforward: The price of a bad hire quickly adds up. Even the world's most successful organizations feel the effects of bad hires. The U.S. Department of Labor estimates that the average cost of a bad hiring decision can equal 30 percent of the individual's first-year potential earnings. In these cases, organizations large and small generally face five-figure expenditures which certainly weren't in the budget. Consider this: According to Gallup Daily, 32 percent of employees in the United States are engaged in their jobs and workplaces – meaning they are enthusiastic, involved and committed to their roles and organizations. Leadership roles generally cost organizations six figures in salary, benefits, equity and so on. That's a significant investment for a 1-in-3 chance of hiring an engaged individual. Needless to say, those odds aren't great. A few more figures to consider: A 2013 CareerBuilder survey revealed that 27 percent of U.S. employers reported that a single bad hire cost more than $50,000. That same survey discovered that 32 percent of employees in the United States are negatively affected by bad hires, and total sales generally decline by 10 percent when adding a bad seed to the senior leadership ranks. The bottom line? Organization leaders must get it right when it comes to human capital. You're already managing robust compensation and benefits packages for any team member in any position; hiring the wrong person for a leadership role only compounds the error. The technical and cultural costs of replacing and recovering from that individual are immense. When talent acquisition professionals are tasked not only with identifying and landing the right people but with H.R. responsibilities as well, executive search partners can be a healthy resource that helps limit exposure to bad hires. One of the chief concerns we hear when speaking to potential clients is "Can I afford to hire an executive search firm?" With the above figures in mind, can you afford not to? *Fonte: Joe Metts, Marketing Coordinator at Charles Aris Inc., InterSearch USA partner*

## IN LIBRERIA

- **12 passi per fare smart working** – Autore: U. Santucci – Edito: F. Angeli
- **Non posso non farmi vivo. Piccole cronache smarrite da un formatore** – Autore: G. Varchetta – Edito: Guerini Next

www.intersearch.it
euren@intersearch.it

**EUREN INTERSEARCH** - www.intersearch.it
Aut. Min. Lav. ex D. Lgs. 276/03 - prot. nr 1317 del 15.1.07
**TORINO** Corso G. Marconi, 13 - 10125 Torino
Tel: +39 011 6690143 - Fax: + 39 011 6693104
**MILANO** Via Carducci, 26 - 20123 Milano
Tel: +39 02 5814021 - Fax: +39 02 58140250
**ROMA** Via Agri, 1 - 00198 Roma

Join us on LinkedIn