

## POLITICHE E PRASSI NELLA GESTIONE DEGLI ESPATRIATI: DALLA SURVEY 2018 ECA ITALIA I FONDAMENTI DELL'INTERNATIONAL HR



**Andrea Benigni**  
AD di ECA Italia  
ECA Italia, dal 1994, è un gruppo leader nella consulenza e servizi per la gestione del personale espatriato. Ha un partner di riferimento in ECA International, società di diritto inglese che opera dal 1971 sul mercato dell'International HR con un database di informazioni Paese disponibile on line. Dal 2005 ha costituito *Expatriates Key Solutions*, società di servizi al 100% controllata che si occupa di gestire in outsourcing i processi di mobilità internazionale delle risorse umane.

**Q**uali sono le principali mete di assegnazione del personale italiano all'estero? Quali le sfide maggiori cui le direzioni del personale delle aziende sono chiamate a far fronte quando si sceglie di internazionalizzarsi? Su quali nodi si gioca il successo o il fallimento di una missione di lavoro all'estero? In ultimo ma non per ultimo: come calibrare le politiche retributive per gli espatriati?

Nasce allo scopo di dare risposte a queste e a molte altre domande la Survey 2018 realizzata da ECA Italia, unica società di consulenza ad occuparsi verticalmente di lavoratori italiani all'estero e lavoratori stranieri in Italia.

L'indagine, dal titolo «Espatriati Italiani e stranieri in Italia: politiche e prassi gestionali» è stata realizzata grazie alla collaborazione con **Università Statale di Milano** e **AIDP** ed è un ritratto complesso e un faro indispensabile per chi voglia misurarsi sui temi dell'International HR, alla cui realizzazione hanno collaborato 51 aziende italiane cui fanno capo un totale di oltre 12.000 lavoratori italiani all'estero e oltre 1600 lavoratori stranieri in Italia.

La gestione ottimale degli espatriati è un fattore critico di successo nei processi di internazionalizzazione e capire cosa succede nel mercato è una missione chiave per un Manager.

Nella famiglia HR, capire cosa succede nel mercato è peraltro circostanza, in linea di principio, quotidiana, avendo riguardo delle ricadute che le variabili esogene possono de-

terminare sulla gestione delle risorse impegnate nella nostra azienda. Un tema critico nella gestione degli espatriati è ad esempio quello delle **politiche retributive**. Tema che in fase di pianificazione del progetto di espatrio, spesso, domina la quota gestionale del processo in corso. La politica retributiva di espatrio ha un ruolo chiave nel progetto di espatrio ma non dovrebbe, realisticamente, essere il parametro determinante di riferimento. I risultati della **survey** ci segnalano che l'86% delle aziende partecipanti tiene conto, ai fini della determinazione del pacchetto retributivo di espatrio, di diversi modelli di assegnazione associati ad altrettante politiche retributive per ogni singolo "modello di assegnazione".

Non un pacchetto diverso per ogni dipendente dunque, ma progetti retributivi segmentati in funzione delle caratteristiche della popolazione oggetto di assegnazione internazionale. Da qui l'importanza dell'indagine e la sua ricaduta in termini di management: l'HR è chiamato ad essere pro-attore di una segmentazione che posizioni in modo corretto il tema retributivo, mettendo al centro del processo gestionale i motivi e le sfide all'origine del piano d'espatrio. ■