

EXPATRIATE COMPENSATION

LA GUIDA INTRODUTTIVA ALLA GESTIONE
DELLE POLITICHE RETRIBUTIVE PER IL
PERSONALE ESPATRIATO

In un mondo del business sempre più globale, l'esigenza di mobilità del personale con elevata professionalità, soprattutto i manager, rappresenta al contempo una necessità ed una risorsa per le aziende. I c.d. "EXPATRIATE" rappresentano, tuttavia, una popolazione aziendale di difficile gestione, rispetto alla quale è complesso combinare in modo adeguato le varie istanze sottese alla decisione di inviare "in missione all'estero" una risorsa qualificata. Non si tratta, infatti, soltanto di costruire un adeguato "package" che tenga nella giusta considerazione aspetti quali la fiscalità o il costo della vita, né di adempiere in modo corretto alle procedure burocratiche necessarie, quanto di costruire una vera e propria cornice in cui inserire quello che in ultima istanza è un progetto di vita, o comunque una parte decisamente importante di esso.

Con questa guida **Badenoch & Clark, in collaborazione con JobPricing, intende fornire uno strumento di introduzione per imprenditori, Executive ed HR che si trovano ad affrontare il tema degli "Expatriate"**, mettendo a fuoco non soltanto le principali questioni di ordine tecnico, ma anche gli aspetti più prettamente gestionali, che è necessario tenere nella giusta considerazione quando si costruisce un "pacchetto" di mobilità internazionale o una policy di espatrio.

La guida, infine, può essere un **utile punto di riferimento per tutti quei manager che vogliono saperne di più sul funzionamento dei progetti di mobilità internazionale** e che magari si apprestano a valutare una proposta in tal senso.



I CONTENUTI DELLA GUIDA

•	INTRODUZIONE	Pag.3
•	I PRESUPPOSTI	
•	AREE DI INTERVENTO E RUOLI COINVOLTI ALL'ESTERO	Pag.5
•	QUALE PACKAGE PER QUALE MOBILITÀ?	Pag.7
•	LA VERIFICA DELLE DISPONIBILITÀ	Pag.9
•	LA COSTRUZIONE DEL PACKAGE DI ESPATRIO	
•	LA RETRIBUZIONE FISSA	Pag.11
•	L'INDENNITÀ DI ESPATRIO	Pag.13
•	I BENEFIT CONTINUATIVI DI ESPATRIO	Pag.15
•	LE AGEVOLAZIONI INIZIALI DI ESPATRIO	Pag.18
•	ESEMPI DI COSTRUZIONE DEL PACCHETTO DI ESPATRIO	Pag.19
•	IL BENCHMARK RETRIBUTIVO	Pag.21
•	TOTAL REWARD DI ESPATRIO	Pag.22
•	LA GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	Pag.23
•	LA CHIUSURA DEL PERIODO DI ESPATRIO	Pag.26

INTRODUZIONE

La mobilità internazionale per la gestione e lo sviluppo del business è diventata una necessità imprescindibile, tanto più per un paese come l'Italia, che ha un'economia basata sull'export e che sempre di più si sta affacciando ai mercati esteri con presidi "in loco", sia a livello sia commerciale che produttivo.

Per le aziende è fondamentale, soprattutto nella fase di start-up e nei primi anni di attività, avere sul posto risorse competenti e di fiducia, che possano trasmettere i valori, la cultura e le competenze professionali della casa-madre e che con quest'ultima favoriscano un dialogo continuo e costruttivo.

In questo contesto, le aziende che puntano sull'internazionalizzazione devono, prima o poi, confrontarsi con il tema della gestione degli espatriati. Non si tratta, però, di una questione esclusivamente tecnica (legata a elementi di tipo legale e fiscale principalmente), ma di una questione strategica, già a partire dalla valutazione del trade-off fra espatrio da un lato e acquisizione di competenze direttamente on-site, dall'altro.

Uno studio pubblicato dall'Ufficio studi della CGIA su Banca dati Reprint del Politecnico di Milano indica in tal senso come tra il 2009 e il 2015 il **numero delle partecipazioni all'estero delle aziende italiane** sia aumentato del 12,7% da 31.672 a **35.684 imprese**; tale fenomeno porta a dedurre una sempre maggiore delocalizzazione delle imprese italiane verso l'estero.

In aggiunta, secondo il Rapporto Italiani nel Mondo 2018, al 1° gennaio 2018 erano iscritti all'AIRE (Anagrafe Italiani residenti all'estero) oltre 5,1 milioni di persone, dei quali oltre **2,6 milioni (il 51,9%) ha indicato l'espatrio come motivazione**. Solo nel 2017 **128.193 persone hanno spostato la residenza all'estero per espatrio**.

Tali indicatori, seppur non indichino precisamente un espatrio per logiche lavorative, sono indice di una elevata mobilità internazionale che riguarda da vicino il nostro paese.



La **politica di espatrio** non è solo la definizione di una procedura e di standard operativi, ma uno strumento molto importante, che da un lato serve a orientare le decisioni nel merito (espatrio sì vs. espatrio no) e dall'altro ha lo scopo di consentire la gestione equa e competitiva delle assegnazioni internazionali, soprattutto quando non si tratti di eventi sporadici.

Da quest'ultimo punto di vista è bene sottolineare fin dal principio un aspetto fondamentale: la costruzione di una politica di mobilità internazionale efficace parte dall'adeguata valorizzazione delle aspettative, delle motivazioni e degli obiettivi delle risorse coinvolte, rispetto alle quali l'aspetto economico è solo una tessera del puzzle.

I PRESUPPOSTI

La definizione di una politica di espatrio è strumento importante per la gestione equa e competitiva delle assegnazioni internazionali, e lo è ancora di più se per l'azienda l'espatrio non è un evento sporadico ma, al contrario, se è ricorrente e coinvolge diverse tipologie di collaboratori. Un approccio strutturato consente, infatti, di comunicare in modo chiaro alle risorse interessate, ed a tutto il management, quali sono le logiche utilizzate e di contribuire, quindi, unitamente ad un'applicazione concreta coerente, al formarsi di un corretto livello di aspettative e di trasferire la percezione di una gestione corretta ed attenta alle esigenze delle persone.

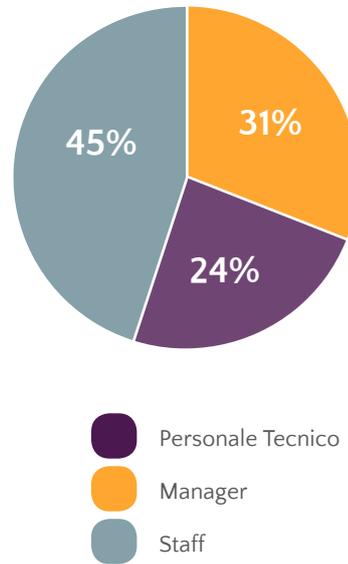
AREE DI INTERVENTO E RUOLI

La gestione del processo di espatrio vede normalmente coinvolte:

- L'HR del paese d'origine:
 - identifica la risorsa per l'assegnazione internazionale
 - dialoga e negozia con la risorsa interessata il package di espatrio
 - si preoccupa degli aspetti legali, contrattuali, previdenziali e fiscali legati all'assegnazione internazionale
 - a fine assegnazione, si preoccupa del reinserimento dell'espatriato nella struttura organizzativa
- L'HR del paese di destinazione:
 - accoglie la risorsa e ne aiuta l'inserimento nella nuova realtà sia lavorativa che personale
 - si preoccupa degli adempimenti necessari e del supporto amministrativo e fiscale all'espatriato per la durata della permanenza del paese
 - è il primo punto di riferimento per ogni problematica nella quale l'espatriato possa incorrere
- I fornitori di servizi:
 - relocation: il trasloco, le eventuali procedure di immigrazione e di ottenimento della residenza, la ricerca di casa e scuola per i figli, etc.
 - assistenza fiscale: le procedure per la gestione della fiscalità dell'espatriato, sia in fase di impostazione dell'assegnazione internazionale che di gestione annuale delle dichiarazioni dei redditi nei paesi di origine e di destinazione

L'aspetto fondamentale del processo di espatrio è il **coordinamento** tra le attività svolte nel paese d'origine e quelle svolte nel paese di destinazione. Normalmente è l'HR del paese d'origine che si preoccupa di tale coordinamento, che, nelle aziende più grandi con elevata mobilità internazionale, può prevedere la presenza di una struttura ad hoc.

% trasferite per categoria di dipendente



Fonte: *Espatriati italiani e stranieri in Italia: politiche e prassi gestionali - Indagine 2018 - ECA Italia*

Famiglie professionali maggiormente interessate dalle assegnazioni all'estero



Fonte: *Espatriati italiani e stranieri in Italia: politiche e prassi gestionali - Indagine 2018 - ECA Italia*

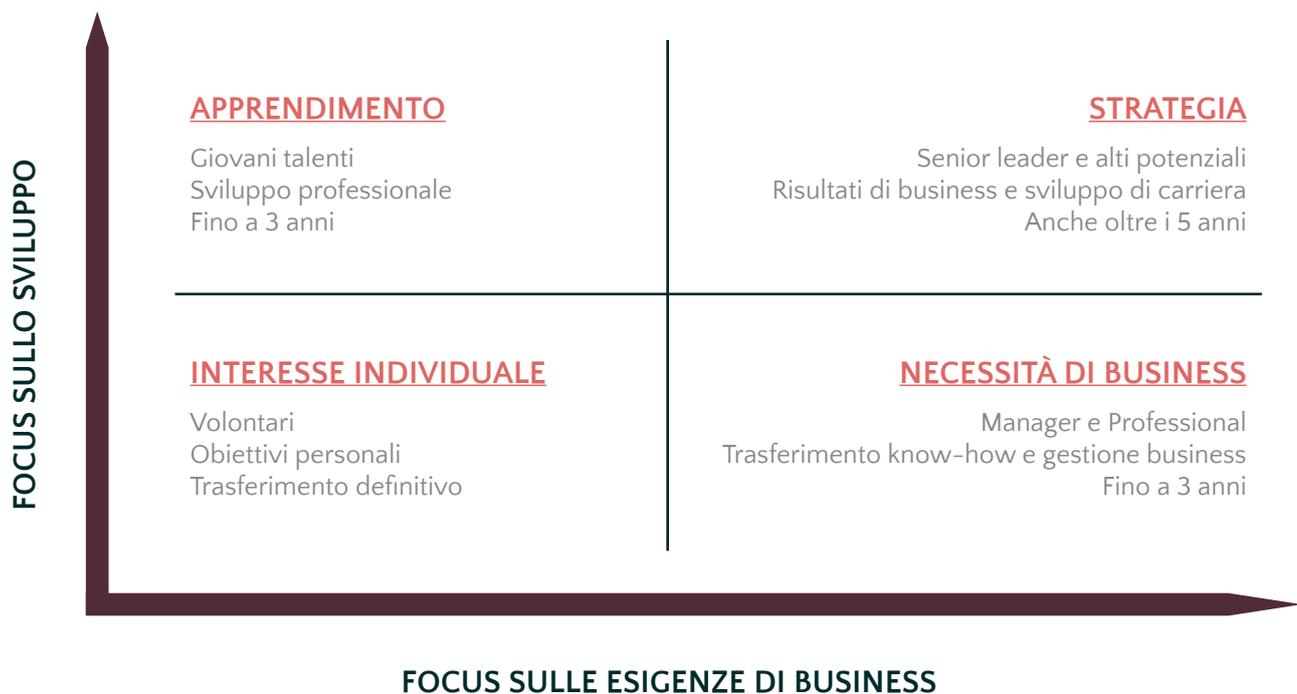
QUALE PACKAGE PER QUALE MOBILITÀ

La mobilità internazionale, per quanto necessaria in molti casi, rappresenta sempre un investimento consistente per l'azienda. Occorre quindi trovare il giusto punto d'incontro tra un package ritenuto "equo" dalla persona con la quale si affronta la prospettiva dell'espatrio ed il valore dell'investimento.

Per affrontare in modo strutturato tale tema può essere utile gestire in modo differenziato le diverse tipologie di mobilità. È importante, quindi, costruire il package del singolo collaboratore in coerenza con quelle che sono le ragioni per le quali l'azienda sta attivando l'assegnazione internazionale.

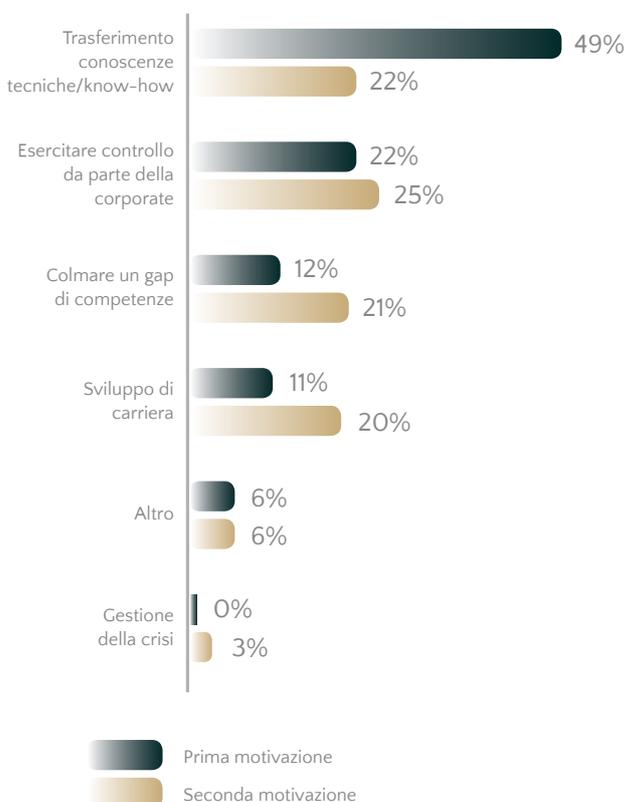
Le due principali ragioni che, in generale, determinano la mobilità internazionale sono le **necessità di business** (il trasferimento di know-how, lo start up di una nuova sede commerciale o un nuovo stabilimento, la gestione di situazioni critiche, etc.) ed il **supporto allo sviluppo professionale** (l'assegnazione estera come fonte di esperienza e sviluppo di competenze).

Combinando questi due fattori si possono identificare 4 macro-tipologie di mobilità, descritte nel grafico in alto.



Ognuna di queste 4 tipologie di mobilità, in generale, è orientata a una specifica popolazione aziendale, risponde ad uno specifico progetto professionale, governa un diverso orizzonte temporale e, di conseguenza, può essere accompagnato da un trattamento differenziato.

Mobilità internazionale: motivi più comuni



Fonte: *Espatriati italiani e stranieri in Italia: politiche e prassi gestionali - Indagine 2018 - ECA Italia*

Nel caso della **MOBILITÀ STRATEGICA** occorre gestire l'espatrio delle risorse di maggior valore dell'azienda, chiamate ad occupare le posizioni chiave della filiale estera e per le quali l'attuale assegnazione fa parte di un percorso di sviluppo consolidato. In tale caso il package retributivo e di benefit deve essere "full package", tale cioè da supportare tutte le necessità legate ai costi ed ai disagi dell'assegnazione estera, riconoscendo anche uno "status" più elevato. **È in questa tipologia di espatrio che normalmente ricadono le figure più importanti dell'azienda, sovente ruoli C-Level quali CEO, General Manager, Country Manager, CFO, Marketing Director, Plant Manager, etc.**

Nella **MOBILITÀ MOTIVATA DA NECESSITÀ DI BUSINESS SPECIFICHE**, sono coinvolte risorse con un bagaglio professionale consolidato, che possono anche avere una situazione personale/familiare strutturata: è questo il caso di manager e professional che sono chiamati nella fase di start-up, per trasferire competenze e/o per risolvere specifici problemi tecnici o gestionali. In tali casi il pacchetto dovrà prevedere, analogamente a quello per la mobilità strategica, un'adeguata copertura di costi e disagi dell'espatrio, ma di norma non sarà integrato in un percorso di sviluppo consolidato, che contempli passaggi di carriera. Le figure professionali maggiormente sono coinvolte sono gli specialisti, di processo, di pianificazione della produzione, di controllo e finanza, etc. ed i tecnici specializzati.

Nel caso della **MOBILITÀ FINALIZZATA ALL'APPRENDIMENTO**, dove la situazione di business potrebbe essere gestita tranquillamente con risorse locali, il valore dell'opportunità di crescita offerta dall'azienda alla giovane risorsa in sviluppo può essere accompagnata da un package retributivo e di benefit "leggero", che consenta, in sintesi, di vivere normalmente nel paese di espatrio. È questo il caso dei giovani talenti ai quali viene offerta la possibilità di sviluppo a livello internazionale.

La **MOBILITÀ GENERATA DA UN INTERESSE INDIVIDUALE**, infine, è quella che non avviene su iniziativa dall'azienda (perché in quel momento non vi è tale progetto professionale sulla risorsa), ma che viene richiesta dal singolo collaboratore (per interesse o necessità personali) ed alla quale l'azienda dà riscontro positivo, senza volere però sobbarcarsi costi aggiuntivi. In tale caso, la persona potrà essere inserita nella realtà del paese di espatrio alle condizioni retributive e di benefit delle risorse locali e l'azienda potrà contribuire, se lo ritenga opportuno, alle spese iniziali di prima sistemazione.

Non essendo causata dalla pianificazione aziendale delle risorse, questa tipologia di mobilità non si applica a popolazioni aziendali caratteristiche.



LA VERIFICA DELLA DISPONIBILITÀ

Per le risorse interessate dall'espatrio si apre una grande opportunità di crescita personale e professionale accompagnata però, allo stesso tempo, dai disagi e dalle incertezze generate dal profondo cambio di vita. Occorre quindi disporre di una gestione specifica che accompagni l'esperienza di vita, della persona e della sua famiglia, in un nuovo paese.

Il primo passo consiste nell'aiutare il potenziale espatriato a verificare l'effettiva convinzione, propria e della famiglia, nell'affrontare il progetto di espatrio.

È un percorso che richiede la sincera risposta (mente, cuore e pancia) alle seguenti tre domande:

- Sono veramente disponibile a lasciare il mio attuale sistema di vita per andare in quello del nuovo paese? Lo è anche la mia famiglia?
- L'incarico e le prospettive che mi hanno proposto mi piacciono e mi entusiasmano?
- La retribuzione che mi offrono è adeguata ed equa rispetto all'incarico che mi viene proposto?

Visto l'elevato investimento della persona in occasione di un espatrio, è chiaro che, bilanciando i disagi e le opportunità proprie e della famiglia, solo la risposta positiva a tutte e tre le domande consente di intraprendere in modo efficace il progetto di mobilità internazionale. Ove così non fosse, infatti, anche a fronte di un'accettazione iniziale, si potrebbero presto determinare le cause di un successivo fallimento del trasferimento all'estero, con conseguenze negative per l'azienda, tanto in termini operativi, quanto in termini economici.

In questa dinamica occorre che il pacchetto economico e di benefit consenta, in modo chiaro e supportato dalle necessarie informazioni, di rispondere alle preoccupazioni che l'espatriato ha nell'andare a vivere in un nuovo paese, in una specifica città.

La lingua, la cultura, la socialità, la scuola dei figli, la sicurezza, il tenore di vita sono i principali temi sui quali è importante assicurare l'espatriato e la sua famiglia con un approccio strutturato di interventi. Si dovrà, quindi, tenere conto sia del diverso costo della vita (alloggio, scuole e consumi) che della diversa qualità della vita (differenze linguistiche e culturali, sicurezza e servizi, clima). Potrà quindi succedere che la nuova destinazione presenti una situazione più favorevole, nel qual caso gli interventi da mettere in atto saranno principalmente di accompagnamento alla nuova esperienza, oppure ci si potrà trovare di fronte ad una situazione più disagiata, nel qual caso si dovrà prevedere un supporto più importante.

Oltre a tutti gli aspetti inerenti alla "nuova" di vita per il trasferimento all'estero, un fattore che andrebbe sempre adeguatamente condiviso (e che può costituire un fattore decisivo) è quello delle prospettive future in termini di ulteriore mobilità internazionale piuttosto che di rimpatrio: si prevede il ritorno nel paese di partenza? Quando? Con che modalità?

In conclusione, nel verificare la disponibilità all'espatrio, è fondamentale tenere presente che in quella fase si realizza un vero e proprio contratto psicologico fra individuo e datore di lavoro. A quest'ultimo, nel suo stesso interesse che il progetto sia un successo, spetta l'obbligazione di garantire sicurezza e di offrire i giusti stimoli. Alla persona, d'altro canto, compete l'impegno ad accettare il nuovo incarico solo dopo un'adeguata ponderazione dei pro e dei contra, soprattutto nell'ottica del proprio progetto di vita, oltre che professionale. Prima che una questione tecnica, insomma, si tratta di una questione di fiducia.

LA COSTRUZIONE DEL PACKAGE DI ESPATRIO

Il package retributivo di una persona durante un'assegnazione internazionale può essere articolato su numerosi elementi, sia per quanto riguarda gli aspetti retributivi che in relazione ai benefit. Il principio base è quello di permettere all'espatriato, ed alla sua famiglia, di poter godere di un *tenore di vita non inferiore a quello del paese di origine*.

LA RETRIBUZIONE

LA RETRIBUZIONE FISSA

La retribuzione annua lorda (RAL) e la posizione nel sistema professionale aziendale (inquadramenti, grade, etc.) devono essere collegate all'importanza della posizione occupata dalla persona.

INDENNITÀ DI ESPATRIO

L'indennità di espatrio ha l'obiettivo di allineare il tenore di vita dell'espatriato e della sua famiglia nel caso in cui il paese di destinazione presenti rilevanti differenze rispetto a quello di origine.

I BENEFIT CONTINUATIVI DI ESPATRIO

La copertura di alcuni costi che l'espatriato e la sua famiglia si troveranno a dover affrontare nel paese di destinazione è sopperita attraverso il riconoscimento di alcuni specifici contributi.

LE AGEVOLAZIONI INIZIALI DI ESPATRIO

In occasione del trasferimento dal paese di origine a quello di destinazione, l'espatriato e la sua famiglia sono chiamati ad affrontare disagi e spese in merito alle quali l'azienda può fornire un supporto.

I BENEFIT

LA RETRIBUZIONE FISSA

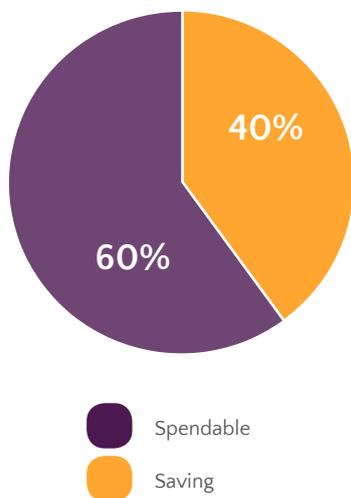
La retribuzione annua lorda (RAL) e la posizione nel sistema professionale aziendale (inquadramenti, grade, etc.) devono essere collegate all'importanza della posizione occupata dalla persona. Se l'assegnazione internazionale avviene su un ruolo in crescita anche il livello professionale e/o la retribuzione possono essere adeguate; se l'assegnazione avviene su un ruolo analogo, in linea di principio non vi sono interventi specifici, fatta salva naturalmente la normale politica retributiva.

Inoltre, ai fini della costruzione dell'indennità di espatrio, si considera convenzionalmente la RAL come costituita da due parti:

- la parte dedicata al consumo (**Spendable**) dei beni necessari alla vita quotidiana
- la parte dedicata al risparmio (**Saving**).

Tale distinzione viene utilizzata per focalizzare la protezione che l'azienda può offrire. La parte "spendable" dovrà essere protetta rispetto alle eventuali differenze del costo della vita mentre la parte "saving" potrà essere protetta, se necessario, in caso di oscillazioni valutarie. Anche se il peso relativo di ciascuna delle due parti è influenzato dal livello del reddito, dalla numerosità del nucleo familiare e dalla propensione al consumo specifica della persona e della sua famiglia, si considera convenzionalmente parte "spendable" pari al 60% della RAL.

Suddivisione convenzionale della retribuzione tra parte "Spendable e parte "Saving"



L'INDENNITÀ DI ESPATRIO

L'indennità di espatrio (o indennità paese) ha l'obiettivo di allineare il tenore di vita dell'espatriato e della sua famiglia nel caso in cui il paese di destinazione (Host Country) presenti rilevanti differenze rispetto a quello di origine (Home Country) sia in termini di costo della vita che di qualità della vita. Tale indennità è strettamente collegata alle caratteristiche ed alla permanenza nello specifico paese di destinazione.

COST OF LIVING (CoL)

È un indice che rappresenta la presenza o meno di un differenziale tra il costo sostenuto per l'acquisto di un paniere di beni e servizi di normale utilizzo (generi alimentari, trasporti, abbigliamento, etc.). L'indicatore di costo della vita viene generalmente ottenuto con un confronto tra l'indice di costo della città (o nazione) del paese di origine (Home Country) e quello del paese/città di destinazione (Host Country).

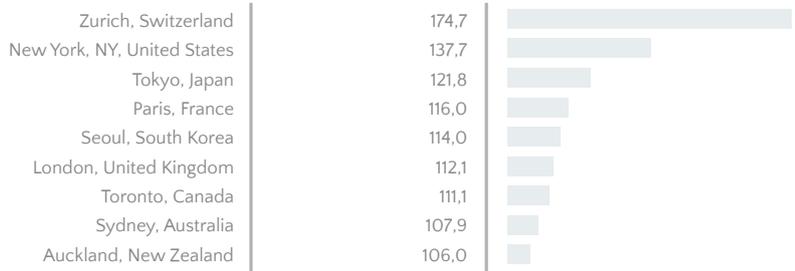
Per allineare le retribuzioni rispetto al costo della vita, qualora vi sia un costo della vita più elevato nell'Host Country, si calcola la differenza applicando l'indice CoL alla parte Spendable della retribuzione fissa.

QUALITY OF LIVING (QoL)

È un indice che rappresenta la presenza o meno di un differenziale tra la qualità della vita (sicurezza, traffico, inquinamento, sistema sociosanitario, etc.) in due differenti location.

Qualora vi sia una qualità della vita inferiore nell'Host Country, si può calcolare un importo, necessario all'ottenimento dei servizi sostitutivi, utilizzando l'indice QoL. Solitamente l'azienda stabilisce una policy precisa per la determinazione dell'indice da applicare alla retribuzione fissa, a partire dall'indice QoL.

Indicatore di Cost of Living per un panel di grandi città - confronto con l'indice medio di Milano (=100)



MILAN, ITALY = 100



Fonte: Elaborazione ad hoc su dati Numbeo.com

Indicatore di Quality of Living per un panel di grandi città - confronto con l'indice medio di Milano (=100)



MILAN, ITALY = 100



Fonte: Elaborazione ad hoc su dati Numbeo.com

La somma degli importi calcolati rispetto ai differenziali CoL e QoL può essere riconosciuta all'espatriato attraverso l'indennità di espatrio (erogata mensilmente). Tale indennità rimane inalterata per tutta la durata dell'assegnazione nel paese di destinazione, salvo il verificarsi di situazioni particolarmente critiche (esplosione dell'inflazione, problemi di sicurezza, etc.) che ne richiedano la revisione.

I BENEFIT CONTINUATIVI DI ESPATRIO

Per contribuire alla copertura di alcuni costi che l'espatriato e la sua famiglia si troveranno a dover sicuramente affrontare nel paese di destinazione, normalmente è previsto il riconoscimento dei seguenti contributi:

CONTRIBUTO AFFITTO

È riconosciuto un importo a copertura delle spese di affitto che l'espatriato dovrà sostenere nella città di destinazione. L'azienda normalmente stabilisce un importo massimale la cui definizione è influenzata principalmente dai seguenti fattori:

- Situazione del mercato locale degli affitti
- Composizione del nucleo familiare
- Importanza del ruolo

Esempi di costo affitto mensile per città - Dati in valuta locale

CITTA'	APPARTAMENTO MONOLOCALE IN CENTRO CITTÀ	APPARTAMENTO MONOLOCALE IN PERIFERIA	APPARTAMENTO TRILOCALE IN CENTRO CITTÀ	APPARTAMENTO TRILOCALE IN PERIFERIA
Paris, France	1.165.07 €	850.34 €	2.493.52 €	1.668,64 €
Milan, Italy	1.033.87 €	711.94 €	2.068.00 €	1.280.19 €
New York, NY, United States	3.122.07 \$	1.996.33 \$	6.490.64 \$	3.494.57 \$
London, United Kingdom	1.749.41 £	1.233.73 £	3.329.35 £	1.997.52 £
Beijing, China	6.555.91 ¥	4.056.28 ¥	15.440.00 ¥	9.359.26 ¥

Fonte: Numbeo.com

In funzione della miglior efficienza fiscale (ogni paese ha una normativa al riguardo), il contributo affitto può essere pagato direttamente dall'azienda o rimborsato all'espatriato, che provvede al pagamento diretto al proprietario.

CONTRIBUTO SCUOLA

Per i figli che seguono l'espatriato, al fine di poter disporre di un percorso di studi simile a quello già iniziato (o di iniziare un percorso simile a quello che avrà al momento del rientro o in una nuova assegnazione), nel caso in cui il sistema scolastico della città di destinazione non lo renda possibile, l'azienda può prevedere un importo a copertura delle spese di iscrizione in scuole internazionali o equivalenti.

Anche il contributo scuola, analogamente al contributo affitto, in funzione della miglior efficienza fiscale può essere pagato direttamente dall'azienda o rimborsato all'espatriato, che provvede al pagamento diretto della retta scolastica.

VIAGGI DI RIENTRO

Per mantenere i legami familiari e sociali, sono normalmente riconosciuti, all'espatriato ed alla sua famiglia, uno o più viaggi di rientro annuali nel paese di origine. I viaggi sono normalmente pagati direttamente dall'azienda.

ASSICURAZIONE SANITARIA

Nel caso in cui le strutture sanitarie del paese di destinazione non offrano standard qualitativi e possibilità di accesso adeguati, o siano accessibili solo a costi eccessivamente elevati, si prevede, per l'espatriato e la sua famiglia, una copertura assicurativa per le spese mediche, che consenta un facile accesso ai servizi.

ASSISTENZA FISCALE

La gestione coordinata degli adempimenti fiscali annuali nei paesi di origine e di destinazione è un tema che può presentare un'elevata complessità e che l'espatriato ha difficoltà a gestire. Per tale motivo normalmente l'azienda fornisce, a proprio carico, il supporto di consulenti specializzati in entrambe le legislazioni.

Il confronto fra il package del paese d'origine e il package di espatrio

PACKAGE PAESE D'ORIGINE

**IMPORTANZA
POSIZIONE ATTUALE**

**BENEFIT
CONTINUATIVI
DI ESPATRIO**

**INDENNITÀ DI
ESPATRIO**

**RETRIBUZIONE
FISSA ANNUA**

PACKAGE DI ESPATRIO

**IMPORTANZA POSIZIONE
PAESE DI DESTINAZIONE**

LE AGEVOLAZIONI INIZIALI DI ESPATRIO

In occasione del trasferimento dal paese di origine a quello di destinazione, l'espatriato e la sua famiglia sono chiamati ad affrontare disagi e spese in merito alle quali l'azienda può fornire un supporto.

SPESE PER IL PERIODO INIZIALE

Se nel momento del trasferimento l'espatriato non ha ancora, come quasi sempre succede, identificato la nuova abitazione, può essere riconosciuto il rimborso delle spese di vitto e alloggio (albergo o residence) per il periodo necessario all'identificazione della nuova soluzione abitativa. Il periodo massimo di riconoscimento di tali spese viene definito in anticipo ed è normalmente di 3 mesi.

SERVIZI DI FACILITAZIONE ALL'INSERIMENTO NELLA NUOVA CITTÀ

L'inserimento in una nuova realtà può essere di molto agevolato fornendo un supporto, attraverso il riconoscimento del costo dell'agenzia di relocation, per le attività quali la ricerca dell'appartamento, la ricerca della scuola, lo svolgimento di tutte le pratiche burocratiche di immigrazione e di ottenimento della residenza, l'apertura di un conto corrente presso una banca locale, etc.

LE SPESE DI TRASLOCO

L'azienda copre le spese di trasloco dei mobili e degli oggetti personali necessari alla vita nel nuovo paese. Non sono normalmente riconosciute le spese per il trasloco di beni particolari (barche, caravan, moto, armi, collezioni di oggetti di valore, etc.). Le spese di trasloco sono normalmente sostenute direttamente dall'azienda.

SPESE DI PRIMA SISTEMAZIONE

Con l'ingresso nel nuovo appartamento l'espatriato potrà dover sostenere un insieme di spese (la cauzione per la casa, la tinteggiatura, la pulizia della casa, i contratti di fornitura dei servizi, l'eventuale adattamento degli elettrodomestici, etc.) l'azienda può riconoscere un importo forfettario per contribuire al sostenimento di tali spese.

SUPPORTO AL PARTNER

Qualora l'espatriato si trasferisca con la famiglia può essere previsto un supporto specifico per l'inserimento del partner nella nuova realtà riconoscendo, se necessari, un corso di lingua locale ed un supporto per la ricollocazione lavorativa nel nuovo contesto (es. outplacement).

ESEMPI DI COSTRUZIONE DEL PACCHETTO DI ESPATRIO

Package di espatrio, costruito per il Responsabile Vendite di un'azienda italiana chiamato ad dirigere la filiale commerciale di Londra. L'espatrio avviene con famiglia al seguito.

VOCE	HOME COUNTRY		HOST COUNTRY		HOST COUNTRY (VALUTA LOCALE)		CARATTERISTICHE
	LORDO	NETTO	NETTO	LORDO	NETTO	LORDO	
RETRIBUZIONE FISSA	100.000 €	55.000 €	55.000 €	87.600 €	£47.190	£75.100	Nessuna variazione di retribuzione netta percepita
RETRIBUZIONE VARIABILE	20.000 €	11.000 €	11.000 €	17.500 €	£9.438	£15.000	20% Target rispetto alla RAL - Valore in accordo con le attuali policy
RETRIBUZIONE	120.000 €	66.000 €	66.000 €	105.100 €	£56.628	£90.200	
COST OF LIVING (CoL)			3.960 €	6.300 €	£3.398	£5.400	Londra vs. Milano = +12% di differenza (da applicare alla parte Spendable della retribuzione fissa, pari al 60%)
QUALITY OF LIVING (QoL)							Londra vs. Milano = -5% di differenza (secondo policy aziendale, differenze fino al 5% non determinano l'erogazione di un importo)
INDENNITA' DI ESPATRIO			3.960 €	6.300 €	£3.398	£5.400	
CONTRIBUTO AFFITTO			27.937 €	44.500 €	£23.970	£38.200	Affitto appartamento di 100 mq per famiglia di 4 persone fuori città - Valore massimale annuo
CONTRIBUTO SCUOLA			20.000 €	31.800 €	£17.160	£27.300	Retta scolastica di 2 figli - International school - Valore massimale annuo
VIAGGI DI RIENTRO				2.500 €		£2.200	2 voli aerei A/R per tutta la famiglia
ASSICURAZIONE SANITARIA				4.800 €		£4.100	Assicurazione medica integrativa - Valore annuo
BENEFIT DI ESPATRIO			47.937 €	76.300 €	£41.130	£65.500	
VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL PACCHETTO DI REWARD	120.000 €	66.000 €	117.897 €	187.700 €	£101.156	£161.100	

Si aggiunge un rimborso di 15.000 € per le agevolazioni iniziali di espatrio (spese di trasloco, un mese di vitto e alloggio per tutta la famiglia per il primo mese di espatrio, spese di prima sistemazione).

Package di espatrio, costruito per il Direttore di Stabilimento di un'azienda italiana appartenente a un gruppo multinazionale. Espatrio dalla casa madre (Torino) all'azienda appartenente al gruppo situata nei pressi di Madrid.

VOCE	HOME COUNTRY		HOST COUNTRY		CARATTERISTICHE
	LORDO	NETTO	NETTO	LORDO	
RETRIBUZIONE FISSA	90.000 €	49.500 €	54.450 €	86.000 €	Aumento del 10% della retribuzione netta percepita
RETRIBUZIONE VARIABILE	10.800 €	5.940 €	5.940 €	9.400 €	12% Target rispetto alla RAL - Valore in accordo con le attuali policy
RETRIBUZIONE	100.800 €	55.440 €	60.390 €	95.400 €	
COST OF LIVING (CoL)					Madrid vs. Milano = -17% di differenza (il CoL dell'host country è inferiore a quello dell'home country, no indennità)
QUALITY OF LIVING (QoL)					Madrid vs. Milano = +30% di differenza (il QoL dell'host country è superiore a quello dell'home country, no indennità)
INDENNITA' DI ESPATRIO			--	--	
CONTRIBUTO AFFITTO			10.800 €	17.100 €	Affitto appartamento di 80 mq in centro città - Valore massimale annuo
VIAGGI DI RIENTRO				1.900 €	2 voli aerei A/R
ASSICURAZIONE SANITARIA				4.700 €	Assicurazione medica integrativa - Valore annuo
BENEFIT DI ESPATRIO			10.800 €	23.700 €	
VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL PACCHETTO DI REWARD	100.800 €	55.440 €	71.190 €	119.100 €	

Si aggiunge un rimborso di 10.000 € per le agevolazioni iniziali di espatrio (spese di trasloco, un mese di vitto e alloggio, spese di prima sistemazione).

Confronto retributivo fra paesi (Italia = 100)

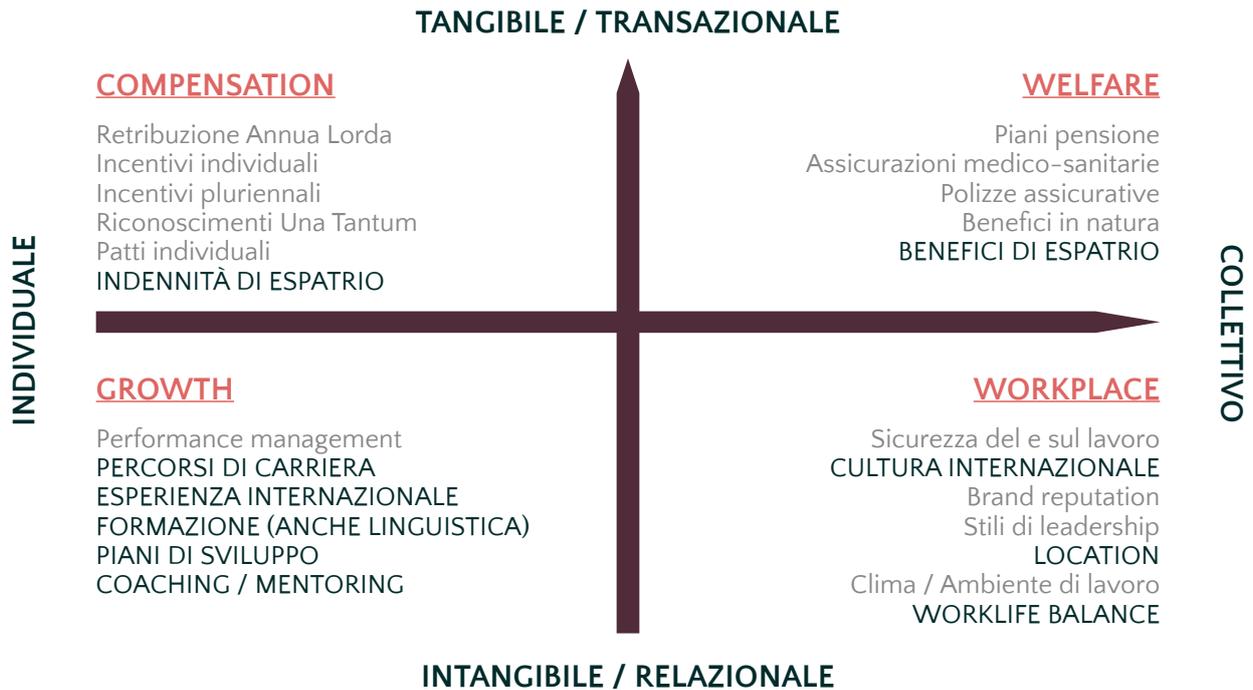


IL BENCHMARK RETRIBUTIVO

Per un espatriato, il confronto retributivo con il mercato deve essere effettuato di norma con il mercato nel quale è in atto il rapporto di lavoro.

Essendo l'espatrio nella maggioranza dei casi gestito attraverso il distacco dal paese d'origine, è sul mercato retributivo di quest'ultimo che si deve effettuare in tale caso il confronto. Il benchmark retributivo sarà naturalmente effettuato considerando la RAL (oppure la RGA) e non considerando né l'indennità né i benefit di espatrio.

Qualora si voglia anche verificare il package di espatrio sul mercato retributivo del paese di destinazione, per verificare il rischio di retention rispetto ad eventuali offerte da parte di aziende locali, ancorché tale pratica sia di larga approssimazione, occorrerebbe confrontare con il mercato l'intero package degli elementi fissi, aggiungendo alla RAL, con un'opportuna lordizzazione in linea con la legislazione locale, l'eventuale indennità di espatrio e gli eventuali benefit continuativi.



IL TOTAL REWARD DI ESPATRIO

Anche il sistema complessivo dei riconoscimenti (Retribuzione, Welfare, Sviluppo ed Ambiente di lavoro) comunemente chiamato Total Rewards, assume alcune specificità proprie in caso di assegnazione internazionale.

In termini di **RETRIBUZIONE**, infatti, il trattamento economico si arricchisce dell'Indennità di espatrio mentre in termini di **WELFARE** si aggiungono sia i benefit iniziali che quelli continuativi.

Al di là degli aspetti economici in senso stretto, tuttavia, l'assegnazione internazionale è soprattutto "un'esperienza" di vita, sia per l'espatriato che per la sua famiglia: se da un lato richiede uno sforzo di adattamento notevole, dall'altro rappresenta una straordinaria opportunità di crescita personale e professionale. In termini di **SVILUPPO**, insomma, la conoscenza di una nuova cultura, l'apprendimento di una nuova lingua, l'acquisizione delle nuove competenze necessarie a muoversi in un diverso ambiente costituiscono un patrimonio di grande valore.

Tutto ciò può essere infine arricchito, in termini di **AMBIENTE DI LAVORO**, dalla possibilità di vivere in un ambiente multiculturale, in alcuni casi anche in una location gradevole e/o interessante, con la possibilità di offrire ai figli una formazione internazionale.

In conclusione, gli aspetti tangibili (retribuzione e welfare) rappresentano solamente una parte e, probabilmente, non la più importante del sistema di "ricompense" relative ad un progetto di espatrio. Quest'ultimo, pertanto, dovrebbe essere adeguatamente valorizzato da entrambe le parti (il datore di lavoro e il candidato all'espatrio), mettendo sempre la dovuta attenzione sui fattori intangibili, che per quanto meno direttamente monetizzabili, costituiscono il principale valore di questo genere di esperienza professionale e di vita.

LA GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

La definizione di un corretto package retributivo e di benefit deve poi essere accompagnata da un'attenta gestione amministrativa. La mobilità internazionale è un evento complesso che richiede la gestione coordinata, sia nel paese di partenza che in quello di destinazione, di tutti gli aspetti relativi al rapporto di lavoro: legali e contrattuali, previdenziali ed assistenziali, fiscali, amministrativi e di immigrazione.

Di seguito vedremo un panoramica generale su tali aspetti, ricordando però che ogni progetto di espatrio deve essere affrontato tenendo conto delle caratteristiche specifiche dell'incarico, della sua durata e del contesto normativo, economico e sociale dei singoli paesi coinvolti.

GLI ASPETTI LEGALI E CONTRATTUALI

L'aspetto più importante riguarda, da parte dell'azienda, la titolarità del rapporto di lavoro. Sotto tale punto di vista possiamo avere due macro-scenari:

- *Il contratto rimane in capo alla società del paese di origine;*
- *Si costituisce un nuovo contratto con la società del paese di destinazione (contratto locale).*

Nel primo, il più diffuso, l'assegnazione internazionale può essere gestita attraverso:

- La trasferta, nel caso in cui l'assegnazione sia di breve durata;
- Il trasferimento, nel caso in cui l'assegnazione sia di medio-lunga durata;
- Il distacco, nel caso in cui l'assegnazione sia di medio-lunga durata e il soggetto che beneficia della prestazione lavorativa dell'espatriato è un soggetto giuridicamente differente dalla società datrice di lavoro.

Il distacco è la modalità di fatto più utilizzata, è soggetto a limitazioni temporali dalle normative dei diversi paesi e richiede la formalizzazione di accordi tra le società per l'addebito dei costi del personale espatriato (Intercompany Agreement).

Nel secondo scenario, con il contratto locale si interrompe il contratto con la società del paese di origine e ne viene istituito uno nuovo con la società del paese di destinazione, soggetto alle normative legali, previdenziali e fiscali locali. Il contratto locale può essere utilizzato nel caso in cui:

- l'espatriato, in accordo con l'azienda, si stabilisca definitivamente nel paese di destinazione;
- l'assegnazione sia di lunga durata e non vi sia alcuna prospettiva pianificata di rientro nel paese d'origine;
- l'assegnazione si protragga nel tempo e non vi sia più la possibilità di utilizzare il distacco, perché non più rinnovabile.

GLI ASPETTI PREVIDENZIALI ED ASSISTENZIALI

Su tali temi il punto fondamentale riguarda la presenza o meno di accordi (convenzioni) sulle tematiche previdenziali tra il paese di origine e quello di destinazione. Vi sono 3 scenari:

- convenzionati;
- parzialmente convenzionati;
- non convenzionati.

Ad ognuno di questi scenari corrispondono approcci specifici relativamente a:

- paese nel quale i contributi devono essere versati;
- base imponibile sulla quale devono essere calcolati;
- possibilità di totalizzazione internazionale ai fini del raggiungimento dei requisiti pensionistici.

GLI ASPETTI FISCALI

Il punto più rilevante consiste nell'individuazione del paese nel quale l'espatriato è fiscalmente residente, soprattutto nel caso in cui il paese di effettivo svolgimento dell'attività e quello di residenza fiscale non coincidano. I diversi scenari devono essere affrontati con approcci differenziati in termini di imponibilità fiscale.

Le aziende, al fine di proteggere gli effetti sull'espatriato della contemporanea azione di due sistemi fiscali diversi possono adottare sistemi di neutralizzazione (per non avere perdite né guadagni). I principali sono i seguenti:

- TAX EQUALIZATION: la società è responsabile del pagamento delle imposte estere mentre il dipendente si impegna a sostenere un onere fiscale pari a quello che avrebbe sostenuto se avesse continuato a lavorare nel paese di origine;
- TAX PROTECTION: l'espatriato è responsabile del pagamento delle imposte estere e, nel caso queste fossero superiori a quelle che avrebbe dovuto corrispondere nel paese d'origine, la società si fa carico dell'eventuale eccedenza;
- NETTO GARANTITO: la società concorda con il dipendente un trattamento netto garantito il cui importo è successivamente lordizzato e definito in tal modo contrattualmente.

La gestione degli aspetti fiscali, che annualmente si ripropone, è uno degli aspetti più complessi dell'espatrio e di norma è effettuata mediante professionisti specializzati nelle normative sia del paese di origine che di quello di destinazione.

GLI ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI

Sono gli adempimenti legati agli aspetti legali e contrattuali, previdenziali ed assistenziali, fiscali e di immigrazione, che variano da paese a paese ed è fondamentale che vengano rispettate le procedure, in particolare quelle per l'immigrazione, previste dalle diverse legislazioni per evitare di incorrere in inconvenienti che possono anche compromettere la possibilità di espatrio, generare costi aggiuntivi o non consentire l'accesso a tutele e servizi.

LA CHIUSURA DEL PERIODO DI ESPATRIO

Al termine del periodo previsto per l'assegnazione internazionale per l'espatriato si possono verificare diversi scenari e conseguenti supporti previsti dall'azienda.

RIENTRO NEL PAESE D'ORIGINE

In tale caso, il più diffuso, l'azienda riconosce all'espatriato il rimborso delle spese di trasloco ed il supporto per tutti gli adempimenti amministrativi, fiscali e previdenziali legati al rientro.

NUOVA ASSEGNAZIONE INTERNAZIONALE

In tale caso vengono attivate tutte le attività collegate ad un nuovo progetto di espatrio, a partire dalla definizione del nuovo package retributivo e di benefit per arrivare alla gestione di tutti gli adempimenti necessari per il nuovo paese di destinazione.

LOCALIZZAZIONE

Qualora l'espatriato, per motivi personali o professionali, desideri rimanere definitivamente nel paese di destinazione, e l'azienda sia d'accordo, il suo rapporto di lavoro viene trasformato in un contratto locale, con livelli retributivi e benefit in linea con quelli previsti nel paese. Per accompagnare tale passaggio, che prevede la perdita del package di espatrio, l'azienda può prevedere un "atterraggio morbido" riconoscendo ancora per un periodo di tempo definito (normalmente per un massimo di due anni) totalmente o parzialmente alcuni dei benefici di espatrio, tipicamente il contributo affitto e/o il contributo scuola.



JobPricing è un marchio JobValue S.r.l.
www.jobpricing.it

JobPricing, grazie al monitoraggio continuativo effettuato su lavoratori, aziende e fonti istituzionali, si propone come punto di riferimento per lo studio del mercato del lavoro e delle dinamiche retributive: le sue pubblicazioni ne fanno oggi una fra le fonti dati più accreditate in Italia.

LEADERS OF TOMORROW

Grazie a un network internazionale di consulenti preparati, Badenoch & Clark offre soluzioni mirate di recruiting di Manager, C-Level ed Executive.

Mettendo a disposizione delle aziende clienti gli strumenti più sofisticati di head hunting e recruitment, Badenoch & Clark seleziona e colloca profili di spicco all'interno del panorama aziendale internazionale per un servizio unico, specializzato e innovativo.

Dal 1978 accompagna i professionisti nelle loro scelte lavorative e offre elevati servizi di consulenza nella ricerca e selezione per aziende clienti operanti nei più svariati settori, dalle piccole e medie imprese alle grandi multinazionali.

BADENOCH
+ CLARK

www.badenochandclark.it

