

# Il mercato della relocation: come trasferire vite e persone

di **Valentina Orlandi**

*L'obiettivo della relocation è permettere, a chi si trasferisce all'estero o in un'altra città entro il proprio territorio nazionale, di potersi concentrare sul nuovo lavoro aziendale, senza doversi occupare personalmente di una serie di difficoltà che un trasferimento all'estero comporta. Ma cosa si intende, esattamente, per relocation? In che modo si inserisce nel campo delle Risorse Umane? E ancora: come viene percepito questo mercato in Italia?*



Per capire quale sia il mercato della relocation, e quali servizi offra al settore delle Risorse Umane, partiamo dalla sua definizione.

**Giovanni Papperini**, dello **Studio Papperini**, spiega: “Per relocation si intende il processo di ambientamento e integrazione di personale di alto livello nel nuovo ambiente di lavoro, sia internazionale sia nazionale. Trasferire il personale all'interno del territorio nazionale può essere meno complicato dal punto di vista burocratico, dal momento che molti documenti e autorizzazioni necessari in un paese straniero non lo sono in patria. Tuttavia ci possono essere altri problemi, soprattutto quando si tratta di un trasferimento in regioni con enormi differenze culturali, sociali ed economiche rispetto alle regioni di provenienza. Al contrario, trasferire personale specializzato in un paese estero richiede il superamento di complessi problemi organizzativi.

Se il processo di ambientamento fallisce, l'azienda subisce un grave danno economico. Al fine di limitare il rischio di spiacevoli richieste di rientro anticipato da parte dell'espatriato, è opportuno che l'azienda pianifichi con oculatezza il processo di relocation, eventualmente ricorrendo ad agenzie specializzate, affinché il trasferimento all'estero avvenga senza traumi e l'espatriato e la sua famiglia si integrino in un nuovo ambiente culturale e sociale. Le agenzie specializzate nella relocation possono fornire tutti i documenti necessari per vivere e lavorare all'estero, aiuto per trovare un alloggio, una scuola internazionale per i figli, l'allaccio delle utenze domestiche fino alle indicazioni necessarie su come comportarsi nel nuovo Paese”.

Sulla definizione di relocation si sofferma anche **Giorgio Ranghetto** di **Crown Relocation**, che aggiunge: “Il primo concetto da assimilare è che le aziende di relocation non ‘spostano’ oggetti, ma trasferiscono persone, e con queste la loro vita. In una logica di *total care* del cliente, dobbiamo soddisfare tutte le esigenze del trasferito, portando particolare attenzione ai suoi interessi soggettivi che, di volta in volta, possono cambiare. Una famiglia avrà necessità differenti rispetto a quelle di un single; una coppia con figli cercherà delle strutture d'insegnamento internazionali; un ragazzo cercherà di installarsi nel centro della città. Tutti gli interessi, in generale, devono essere valutati nella ricerca della soluzione migliore”.



## L'importanza della relocation

Perché si mostra di così fondamentale importanza affidarsi a un servizio di relocation? Lo racconta **Marina Zaniboni** di **Relocation to Milan**: “Il trasferimento implica una connotazione a livello fisico, psicologico e di adattamento non indifferente. Più del 25 % dei trasferimenti fallisce prima dello scadere del mandato, soprattutto a causa di una mancata ambientazione o per dinamiche familiari, legate soprattutto al partner. L'azienda deve essere in grado di capire cosa implica un trasferimento, anche da un punto di vista emotivo. E non è facile. Se all'estero



la relocation è già ben integrata, in Italia i nostri responsabili Risorse Umane sono ancora impreparati: non se ne preoccupano eccessivamente e non sono così attenti al riguardo. È questa la causa di molti fallimenti”.

**Zaniboni** continua: “Ci poniamo l’obiettivo di assistere nel miglior modo possibile la persona che si trasferisce. Ancora prima, però, ci premuriamo di offrire il maggior numero di informazioni in merito a quello che implica un trasferimento. Poniamo la persona di fronte ai possibili inconvenienti cui si può andare incontro. Cerchiamo di strutturare sessioni di training, onde evitare di imbattersi nei classici errori e sorprese che possono presentarsi. Spesso manca una buona preparazione in merito a tematiche quali il costo della vita. Aspetto questo che si acutizza in città come Milano. La lingua è una delle maggiori difficoltà riscontrate da chi viene in Italia. Raccomandiamo di imparare l’italiano: è un modo per adattarsi”.

**Sara Pravetoni** di **North International** si sofferma sui vantaggi della relocation: “Attraverso il nostro servizio, non solo si aiuta la persona che si è appena trasferita, ma anche la stessa azienda per cui lavora: se il dirigente dovesse occuparsi personalmente di tutti gli aspetti legati al trasloco, riscontrerebbe diversi problemi sia legati alla burocrazia sia alla lingua e ciò sarebbe una grande dispersione di tempo per se stesso e per l’azienda”.

### Le proposte

In che modo una società che offre i servizi di relocation opera al fine di raggiungere questi obiettivi?

**Maddalena Michieli** di **Professional Relo** si addentra in quelle che sono le attività: “Lavoriamo su due aree, relative rispettivamente alla parte ‘destination’ e a quella ‘immigration’. La prima è rivolta alla ricerca della casa, di una scuola internazionale per eventuali figli a carico e ai servizi di local orienteering. Vale a dire tutto quello che serve, da un punto di vista pratico, affinché delle famiglie straniere possano inserirsi in Italia nel modo più veloce e sereno possibile. Il servizio di ‘immigration’, invece, tratta principalmente le complesse pratiche di immigrazione, specifiche per ‘dirigenti e personale altamente specializzato’ non appartenenti all’Unione Europea, oltre a quelle formalità burocratiche che anche i cittadini appartenenti alla Ue devono espletare per poter vivere e lavorare in Italia”.

**Papperini** racconta l’approccio della sua società: “Offriamo un taglio personalizzato e ‘friendly’. Per noi il relocato, l’expat, che ci viene affidato dalle aziende per la relocation in Italia, non è un’entità astratta da seguire a distanza, ma una persona. Una persona sottoposta allo stress del trasferimento, dei disagi legati al fatto di trovarsi in nuovo ambiente, in una nazione come l’Italia che, seppur meravigliosa, è caotica e caratterizzata da standard organizzativi approssimativi in tanti settori pubblici e privati. I nostri counselor si



adoperano per evitare ai relocati le file più gravose, le inutili discussioni con funzionari pubblici o con fornitori di servizi, le bufale di agenti immobiliari o di proprietari poco seri finché non si sono sufficientemente ambientati da noi”.

La difficoltà di ambientazione è un elemento da tenere in grande considerazione, come spiega **Ranghetto**: “La gestione del personale espatriato è molto delicata e richiede un costante e continuo aggiornamento in materia normativa. Per integrare una pura e semplice consulenza normativa e amministrativa si necessita di una profonda conoscenza del territorio locale e delle dinamiche che si presentano nell’inserimento in una cultura differente. Le necessità degli espatriati sono comuni, ma devono confrontarsi con una struttura organizzativa locale non sempre predisposta all’integrazione delle diverse abitudini e personalità. Non sempre i responsabili Risorse Umane delle aziende possono dedica-

re sufficiente attenzione alle necessità di personale eterogeneo, e solo un’azienda che ha fatto della gestione di queste problematiche il suo core business può fornire tutto il supporto necessario alla corretta valutazione dei rischi di un inserimento sbagliato. L’obiettivo di una azienda di relocation consiste nell’eliminare inconvenienti e perdite di tempo che derivano da un netto cambiamento del contesto abitativo e lavorativo. Un’attività che consente, a chi gestisce il personale, di potersi concentrare sulla sola gestione contrattuale, delegando tutti gli aspetti che caratterizzano l’inserimento della risorsa e del suo nucleo familiare. Incombenze che, se mal gestite, rappresentano fonti di stress che si possono ripercuotere sulle performance del personale viaggiante. È importante, in questo scenario, agevolare la creazione di un contesto in cui si riducano situazioni di stress che potrebbero compromettere il business dell’azienda”.

**Marina Zaniboni** puntualizza un altro aspetto: “È importante ricordarsi della frase ‘manage the expectations’. È indispensabile gestire le aspettative, e non illudere le persone. Noi mettiamo subito in chiaro la situazione che vivranno. Non bisogna commettere l’errore, purtroppo comune, di promettere quanto non è possibile realizzare. Perché poi crolla tutto. Purtroppo in Italia la relocation è gestita ancora





a livello embrionale”. Nella relocation si ha quindi un grosso vantaggio e un valido supporto. **Sara Pravetoni** racconta: “Il nostro obiettivo è la *total satisfaction* del cliente, vale a dire lavorare con particolare riguardo all’aspetto qualitativo sia in termini di trasloco sia in termini di servizio. L’essere membri di alcune associazioni di categoria a livello nazionale ed internazionale ci permette di poter offrire lo stesso livello di qualità in tutto il mondo”.



E **Maddalena Michieli** ci parla di Eura, l’associazione europea che riunisce le diverse associazioni di relocation, spiegando come in Italia manchi un buon canale comunicativo tra le associazioni locali: “Se

all’estero ci si incontra per parlare, confrontarsi e lavorare insieme per migliorare, in Italia persevera un forte individualismo, oltre che un atteggiamento di chiusura e diffidenza reciproca. Non ci si unisce, non si condivide nulla, non si lavora insieme in alcuna direzione per affermare o potenziare quella la nostra professione e la professionalità”.

### Le difficoltà

Oltre alla lingua, le maggiori difficoltà sono rappresentate dall’aspetto burocratico di un trasferimento. Come fa notare **Pravetoni**, che racconta: “La burocrazia italiana è molto indietro. Anche la dogana non è ancora sufficientemente pronta per l’afflusso di persone, spesso facciamo figure da terzo mondo”. Come conferma anche **Michieli**: “C’è un totale scollamento con la realtà. Si tratta di un sistema

che ostacola tantissimo le procedure di immigration. Anche perché gli uffici adibiti a queste pratiche sono spesso disorganizzati, sottodimensionati o costretti a lavorare in condizioni pessime. L’Italia occupa ormai l’umiliante 65° posto nella classifica mondiale dei paesi dove conviene investire, battuta persino dal Botswana. E questo non solo per il costo del lavoro, le tasse altissime e la poca stabilità politica, ma evidentemente anche per un apparato burocratico-amministrativo rudimentale, lentissimo, contorto e spaventosamente lento. E i manager stranieri? Vanno altrove”.

Anche **Deborah Malonni** di **American Relocation** conferma questa seria difficoltà, e aggiunge: “Spesso i documenti non sono pronti in tempo ma non per una nostra mancanza, bensì per i lunghissimi tempi di attesa. Così capita ci siano i manager che non possano incominciare a lavorare come previsto, in quanto non ancora in possesso dei documenti necessari”.

**Damien O’Farrell** di **Relo Prc** spiega: “Le difficoltà che dobbiamo affrontare sono relative ai servizi offerti dai terzi come Telecom Italia, Enel. Molto spesso i nostri clienti, in

particolare quelli che vengono dagli Stati Uniti o dal Nord Europa, non capiscono perché ci voglia così tanto per installare un telefono o a fissare un appuntamento con il tecnico dell’Enel e così via”.

E **Papperini** conclude: “Le difficoltà per l’immigrazione derivano da una legislazione altamente qualificata, troppo legata alla legislazione sull’immigrazione in generale, quindi soggetta a numerosi e radicali cambiamenti connessi con le variazioni di governo, e di ideologia sul relativo fenomeno di massa. Inoltre le prassi amministrative a livello locale, lungi dall’essere state uniformate dalla istituzione degli sportelli unici per l’immigrazione, sono ancora soggette a forti variazioni, con conseguente difficoltà da parte nostra a spiegare a una multinazionale americana o giapponese perché un documento richiesto in una città si ottiene entro un mese, mentre in un’altra ce ne vogliono sei”.

### Le esigenze

Quali le esigenze maggiormente percepite da chi si trasferisce in Italia?

**Papperini** spiega: “I nostri clienti, le aziende in particolare, ci chiedono di ‘renderli operativi al più presto’. Si tratta di profili con un’alta qualificazione la cui professionalità è necessaria

per le aziende che hanno investito molto per il loro trasferimento in Italia. Per questo è importante, per le società in primo luogo, averli fisicamente da noi, ed è questo il motivo per cui

le aziende ci affidano le pratiche di immigrazione (dai nulla osta al lavoro ai visti, ai permessi di soggiorno per loro e le loro famiglie). Poi, una volta giunti in Italia, ci occupiamo anche della ricerca di un alloggio definitivo e della selezione di una scuola internazionale per i figli”.

**Ranghetto**, invece, racconta come

le esigenze siano varie: “In più di quarant’anni abbiamo affrontato le casistiche più differenti, dalla semplice assistenza all’ottenimento dei permessi di soggiorno, alla ricerca di soluzioni abitative complesse in luoghi di rilevante interesse storico e culturale, passando dall’assistenza all’inserimento in istituti scolastici, assistenza nel trasferimento di animali alla consulenza nella formulazione di inquadramenti contrattuali alla gestione di corsi di *cross cultural training* (si pensi ad esempio all’inserimento di soggetti in paesi con abitudini completamente differenti), dalla gestione di trasferimenti di collezioni d’arte da un paese all’altro, alle piccole esigenze di assistenza in uno dei momenti più delicati della vita di una famiglia”.

Il *cultural training* è un aspetto fondamentale: **Deborah Malonni**, che si occupa prevalentemente di trasferimenti provenienti dagli Stati Uniti, spiega come sia indispensabile una preparazione per chi viene da oltreoceano, soprattutto perché gli statunitensi sono abituati ad avere tutto e subito e in Italia si scontrano con i problemi burocratici di cui abbiamo già parlato in precedenza.

