



FONDAZIONE ISTUD

10°
anno

OSSERVATORIO
GIOVANI E LAVORO
ISTUD



Giovani e Lavoro: dall'Università al mondo. I giovani nelle aziende senza confini

***Giovani e Lavoro:
dall'Università al mondo.
I giovani nelle aziende
senza confini***

Il presente quaderno di ricerca è frutto di un lavoro collettivo realizzato da un gruppo di ricercatori della Fondazione ISTUD e coordinato da Daniele Boldizzoni.

Gli Autori sono:

Daniele Boldizzoni, Simonetta Manzini, Antonio Nastri, Luca Quaratino.

Si ringraziano le aziende sponsor del progetto di ricerca.

Main Sponsor:



Supporting Sponsor:



In collaborazione con:



Con il patrocinio di:



Si ringraziano, inoltre, gli Atenei che hanno reso possibile la raccolta dei questionari e la realizzazione dei focus group con gli studenti.

*Libera Università di Lingue e Comunicazione - IULM di Milano
Università Carlo Cattaneo - Liuc
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Università degli studi di Urbino Carlo Bo*

Indice

INTRODUZIONE	pag.	3
1. GLI ORIENTAMENTI VERSO IL MONDO		
DEL LAVORO DEI GIOVANI UNIVERSITARI	»	6
1.1 <i>Indagine estensiva</i>	»	6
1.2 <i>I Focus Group con gli studenti</i>	»	29
1.3 <i>Considerazioni conclusive</i>	»	37
2. INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT E GESTIONE		
DELLA MOBILITÀ INTERNAZIONALE	»	40
2.1 <i>International Human Resource Management: lo stato dell'arte</i>	»	41
2.2 <i>Evoluzione delle strategie e delle strutture per l'internazionalizzazione</i>	»	43
2.3 <i>Ruoli e funzioni dell'HRM nelle aziende internazionalizzate:</i>		
<i>centralizzazione vs. decentramento decisionale</i>	»	47
2.4 <i>Approcci strategico-organizzativi e sistemi di HRM</i>	»	53
2.5 <i>Le sfide per il futuro</i>	»	56
3. LAVORARE ALL'ESTERO: IL PUNTO DI VISTA DEI GIOVANI INSERITI	»	58
3.1 <i>I focus group</i>	»	58
3.2 <i>Considerazioni conclusive</i>	»	70
3.3 <i>Il punto di vista degli espatriati</i>	»	71

Indice

4. CONCLUSIONI	»	81
BIBLIOGRAFIA	»	85
SITOGRAFIA	»	86
ALLEGATI	»	87

Introduzione

In un contesto economico sempre più globalizzato, che spinge fortemente verso la mobilità internazionale all'interno delle imprese, i giovani in uscita dal sistema universitario devono confrontarsi in modo crescente con la possibilità di orientare il proprio ingresso nel mondo del lavoro e il proprio sviluppo professionale in una prospettiva internazionale.

Un tasso di disoccupazione giovanile ormai preoccupantemente elevato in Italia, soprattutto se comparato con quello di altri paesi europei, potrebbe infatti suggerire la possibilità di superare i confini nazionali alla ricerca di nuove e più stimolanti opportunità professionali.

Un recente studio evidenzia invece come un terzo degli italiani abiti ancora in casa con mamma e papà e oltre la metà degli italiani (54%) abbia i propri parenti stretti residenti in prossimità, ad un massimo di mezz'ora a piedi della propria abitazione. Questo bisogno di vicinanza riguarda non solo i più giovani tra i 18 e i 29 anni (coabita con la madre il 60,7% e il 26,4% abita a meno di 30 minuti), ma anche le persone di età compresa tra i 30 e i 45 anni (il 25,3% coabita, il 42,5% abita nei pressi), e addirittura gli adulti con età compresa tra i 45 e i 64 anni (l'11,8% coabita, il 58,5% abita in prossimità).

Nell'era della comunicazione globale, in un mondo spinto alla multiculturalità, i giovani in fase di ingresso in azienda dichiarano una forte apertura e disponibilità alla mobilità. Una volta entrati in azienda, però, di fronte alla prospettiva concreta di un percorso professionale internazionale, spesso esprimono resistenze e obiezioni inattese.

Sembra delinearci una sorta di "paradosso della mobilità internazionale": i giovani, abituati a comunicare e a confrontarsi con un mondo globalizzato, del quale affermano di abbracciare le logiche e gli stili, mostrano resistenze e obiezioni rispetto alla possibilità di spostare "fisicamente" il proprio orizzonte e di cambiare il proprio contesto di riferimento.

Proprio a partire da queste riflessioni è nata la volontà di esplorare in profondità il tema della mobilità internazionale: quali sono le motivazioni che spingono i giovani ad alta qualificazione a intraprendere tale percorso.

Questo anche in risposta alle esigenze delle aziende, che – avendo identificato la mobilità internazionale delle risorse come risposta alle sfide di un mercato (e di un mondo) fortemente globalizzato – si trovano di fronte a una duplice sfida: da un lato, rispondere a differenti logiche e dinamiche economiche e culturali di paesi diversi; dall'altro lato, offrire alle proprie risorse percorsi di sviluppo professionale all'estero soddisfacenti e appetibili.

Il presente report illustra le evidenze emerse dall'attività di ricerca svolta nell'ambito dell'Osservatorio ISTUD sul rapporto tra Giovani e mondo del lavoro, giunto ormai alla sua quinta edizione, che per il 2012 si è focalizzata appunto sul tema della mobilità internazionale delle risorse.

Introduzione

L'Osservatorio ISTUD ha come obiettivi conoscitivi la comprensione e il monitoraggio nel tempo delle caratteristiche distintive della Generazione Y in termini di: aspettative nei confronti del proprio futuro; significati attribuiti al lavoro; visioni e attese nei confronti delle organizzazioni; esigenze in termini di orientamento e accompagnamento nella transizione dalla formazione al lavoro.

Il lavoro di ricerca si è proposto, con un approccio metodologico ormai consolidato, di mettere a confronto le posizioni dei diversi attori – giovani in uscita dal sistema universitario, giovani già inseriti, aziende – con alcune finalità specifiche: il monitoraggio delle caratteristiche dei giovani che si affacciano al mondo del lavoro, in termini di aspettative, orientamenti e valori che ne guidano le scelte professionali; l'approfondimento delle problematiche inerenti l'attitudine alla mobilità internazionale; la valutazione delle leve motivazionali e le attitudini alla mobilità dei giovani all'interno delle organizzazioni, per pianificare correttamente politiche e strumenti aziendali di gestione HR.

Come per le passate edizioni del progetto, in una logica di verifica e confronto costante, anche l'edizione 2012 ha proposto, tra le sue attività: l'Osservatorio sui giovani in ingresso nel mondo del lavoro; un approfondimento sulle problematiche relative alla gestione di percorsi di mobilità internazionale delle giovani risorse in azienda; un laboratorio di analisi e progettazione organizzativa degli strumenti di gestione HR.

L'approccio metodologico ha previsto un insieme di attività che combinano differenti strumenti e metodologie di indagine, di cui si propone di seguito uno schema di sintesi:

- indagine estensiva, realizzata mediante la somministrazione di un questionario a una popolazione di oltre 800 studenti universitari iscritti a differenti corsi di laurea e provenienti da diverse aree geografiche;
- focus group con gli studenti all'interno di alcuni atenei partner dell'iniziativa;
- focus group con 104 giovani inseriti all'interno delle aziende sponsor del progetto di ricerca
- focus group a distanza con 27 dipendenti espatriati delle aziende sponsor del progetto di ricerca.

Le attività di indagine sul campo sono state precedute da uno studio della più recente letteratura internazionale dedicata al tema dell'International Human Resource Management.

Il primo capitolo del report illustra le evidenze emerse dall'indagine estensiva condotta sugli studenti in uscita dal sistema universitario (neolaureati o iscritti all'ultimo anno), sia attraverso la somministrazione dei questionari, sia con la realizzazione di focus group presso alcune delle università partner del progetto.

Introduzione

Il secondo capitolo descrive sinteticamente lo stato dell'arte per quanto riguarda le politiche di International Human Resource Management (IHRM) adottate attualmente dalle imprese che operano in contesti globalizzati e riporta le principali evidenze emerse nel corso di un incontro di laboratorio condotto con i referenti delle aziende partner del progetto.

Il terzo capitolo, infine, riporta i risultati emersi dall'indagine condotta presso i giovani inseriti nelle aziende partner del progetto (alcuni neoinseriti, alcuni già impegnati in percorsi di carriera internazionali).

Come per le passate edizioni, anche quest'anno il Report di ricerca si rivolge a una pluralità di destinatari:

- giovani della Generazione Y interessati a individuare i tratti distintivi che caratterizzano la loro generazione rispetto a quelle precedenti e a comprendere alcuni cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e nelle politiche di gestione delle risorse umane scoprendo logiche e prassi di funzionamento con cui si dovranno confrontare una volta entrati in azienda;
- professionisti della Funzione Risorse Umane che ogni giorno sono chiamati a confrontarsi con le problematiche e le opportunità rappresentate dai giovani Y e che si interrogano sulla necessità di mettere a punto politiche segmentate per gestire la diversità intergenerazionale (con particolare riferimento al tema della mobilità internazionale);
- formatori e operatori che a vario titolo si pongono come intermediari tra mondo dell'istruzione e mondo delle professioni e che, soprattutto nel contesto attuale, sono portati a ripensare profondamente il proprio ruolo affinché sia coerente con i cambiamenti sia sul fronte della domanda che dell'offerta di professionalità.

1. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

1.1 Indagine estensiva

L'indagine estensiva, realizzata mediante la somministrazione di un questionario, ha coinvolto 835 giovani, ed ha avuto l'obiettivo principale di verificare gli orientamenti professionali degli studenti universitari italiani.

Tale indagine è stata condotta tra novembre 2011 e luglio 2012, ovvero in un periodo caratterizzato non solo dal perdurare della crisi economica globale (le cui dinamiche avevano già parzialmente condizionato gli esiti delle rilevazioni condotte nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio ISTUD), ma anche da ulteriori elementi di contesto – legati anch'essi alla crisi, ma riconducibili in maniera più specifica allo scenario italiano – che possono aver influito sulle risposte fornite dai partecipanti all'indagine:

- da un lato, va segnalato l'aumento del tasso di disoccupazione giovanile in Italia (che, per la fascia d'età compresa tra i 15 e i 24 anni, ha raggiunto il 31,1% alla fine del 2011¹), che condiziona le prospettive e le possibilità di ingresso lavorativo dei giovani in uscita dal sistema universitario;
- da un altro lato, va ricordata la riforma del lavoro Monti-Fornero, il cui obiettivo principale, nelle intenzioni del Legislatore, è quello di «realizzare un mercato del lavoro inclusivo e dinamico, in grado di contribuire alla creazione di occupazione, in quantità e qualità, alla crescita sociale ed economica e alla riduzione permanente del tasso di disoccupazione».² L'entrata in vigore della riforma è troppo recente per poterne osservare i risultati, ma le discussioni, le indiscrezioni e l'acceso dibattito che ne hanno accompagnato la lunga fase di redazione del testo conclusivo hanno inevitabilmente prodotto effetti sulle aspettative e sugli orientamenti professionali dei giovani;
- infine, si segnalano le ulteriori azioni intraprese dal Governo (soprattutto in materia di pressione fiscale e razionalizzazione del debito pubblico) per far fronte alla situazione della spesa pubblica. Tali misure possono aver prodotto effetti sulle aspettative relative alla qualità della vita, aumentando il gap tra l'Italia e altri paesi che si stanno confrontando in maniera meno drammatica con la crisi economica, condizionando (almeno in linea teorica), la propensione dei giovani italiani a cercare lavoro all'estero (che è una delle principali aree di indagine della presente ricerca).

¹ Fonte: ISTAT, 2012. www.istat.it/it/lavoro

² L. 28 giugno 2012 N.92

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Partendo da tali elementi di contesto, le evidenze proposte dal presente report vanno considerate soprattutto come una “fotografia istantanea” dell’attuale punto di vista dei giovani italiani, i cui orientamenti professionali potrebbero evolvere rapidamente e in maniera significativa nel prossimo futuro.

Lo strumento e il processo di indagine

Il questionario³ utilizzato per l’indagine sul campo ha previsto alcune domande già proposte in occasione delle precedenti rilevazioni dell’Osservatorio, relative agli orientamenti professionali dei giovani (con particolare riferimento ai desideri e alle aspettative lavorative al termine degli studi universitari).

È stata poi aggiunta una sezione specifica del questionario finalizzata ad esplorare la propensione dei giovani a trasferirsi all’estero per lavoro. Tale sezione, che indaga il tema principale dell’attuale edizione dell’Osservatorio, ha avuto l’obiettivo non solo di sondare la disponibilità dei partecipanti ad espatriare per lavoro, ma anche di rilevare quali siano le variabili che possono maggiormente condizionare, in positivo o in negativo, tale disponibilità. Questa sezione, che ha previsto anche una domanda finalizzata ad indagare l’idea dei giovani di “qualità della vita”, è stata oggetto di ulteriori approfondimenti nel corso dei focus group realizzati con gli studenti all’interno delle università.⁴

Infine, in continuità con le rilevazioni condotte nel 2010 e nel 2011, il questionario ha previsto una sezione finalizzata ad analizzare i comportamenti di utilizzo delle nuove tecnologie da parte dei giovani.

Più in dettaglio, la struttura del questionario è così composta:

- anagrafica dei partecipanti (età, genere, facoltà e tipo di corso di laurea, provenienza geografica e setting abitativo);
- orientamenti circa le scelte al termine dell’attuale percorso di studi;
- orientamenti verso il mondo del lavoro (aspettative, speranze, valori e canali attraverso i quali cercare lavoro);
- propensione a lavorare all’estero (disponibilità ad espatriare, destinazioni più ambite, esperienze significative precedenti, variabili che possono favorire o ostacolare la volontà di cercare lavoro all’estero);

³ Il testo del questionario è pubblicato negli Allegati

⁴ Cap. 1.2

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

- significati associati al concetto di “qualità della vita”;
- comportamenti di utilizzo dei mezzi di informazione, comunicazione e di intrattenimento (quali mezzi, per quanto tempo e con quali finalità).

Il questionario ha previsto solo domande a risposta chiusa in modo da favorire una più rapida compilazione da parte degli studenti. La fase di raccolta, come già accennato, si è svolta tra i mesi di novembre 2011 e luglio 2012 ed ha previsto l'utilizzo congiunto di più canali:

- la partecipazione, grazie alla partnership con Cesop Communication, agli eventi “Job meeting” svolti a Bari, Milano, Roma, Torino;
- il coinvolgimento degli studenti associati ad AIESEC, partner dell'Osservatorio;
- la raccolta diretta presso gli atenei di Castellanza, Urbino, e Milano (IULM).

Identikit degli studenti

All'indagine hanno partecipato 835 studenti che hanno compilato il questionario. La distribuzione per genere ha registrato una leggera prevalenza della componente femminile rispetto a quella maschile (Fig. 1).

Tale dato, oltre a rappresentare un elemento di continuità nei confronti delle precedenti edizioni dell'Osservatorio, appare in linea con altre rilevazioni condotte a livello nazionale,⁵ che evidenziano una maggior presenza delle donne all'interno delle università italiane.

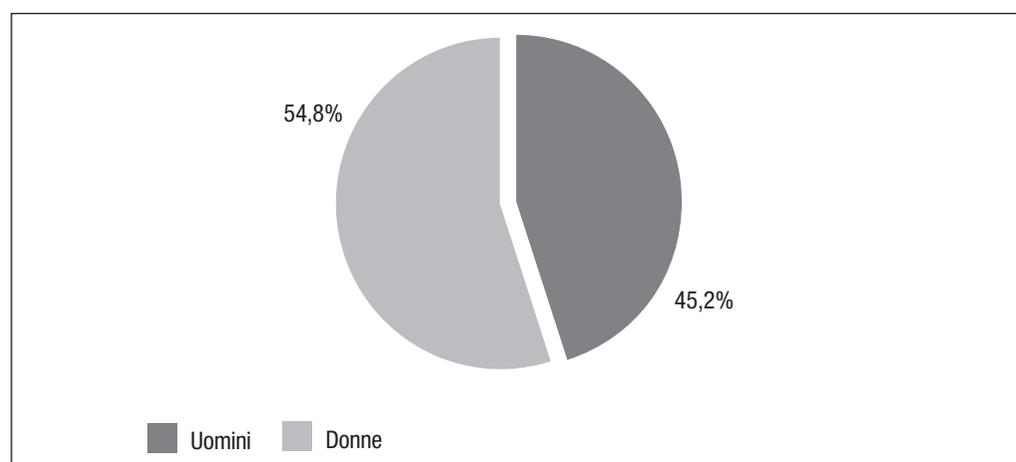


Figura 1: Distribuzione dei partecipanti per genere

⁵ Consorzio Interuniversitario Almalaurea (a cura di). 2012. Profilo dei laureati 2011. www.almalaurea.it

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

L'età media dei partecipanti è di 25 anni e 6 mesi. Tale valore appare maggiore per gli uomini (26 anni e 3 mesi) rispetto alle donne (25 anni e 2 mesi). La distribuzione per fasce d'età (Fig. 2) evidenzia la netta prevalenza di giovani appartenenti alla fascia intermedia (da 24 a 27 anni), che rappresentano quasi la metà dei partecipanti all'indagine, mentre la restante metà è equamente distribuita tra i giovanissimi (fino e 23 anni) e coloro che hanno più di 27 anni.

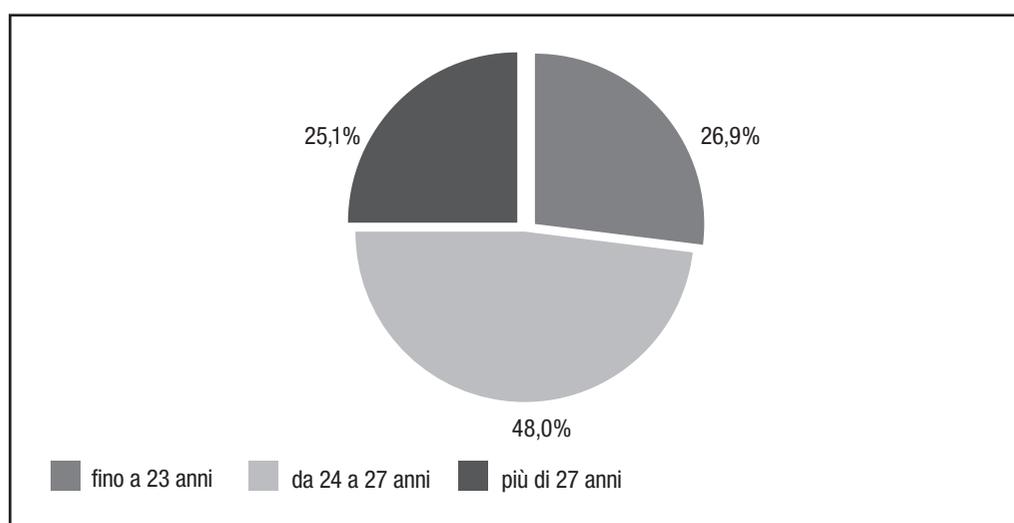


Figura 2: Distribuzione dei partecipanti per fasce d'età

Gli studenti iscritti ai corsi di laurea di secondo livello (ovvero quelli più prossimi a confrontarsi con il mondo del lavoro) rappresentano il 47,1% dei rispondenti (Fig. 3), mentre gli iscritti ai corsi di laurea di primo livello si attestano al 43,8%). C'è poi una quota marginale (9,1%) di iscritti ai corsi di laurea che hanno mantenuto il vecchio ordinamento.

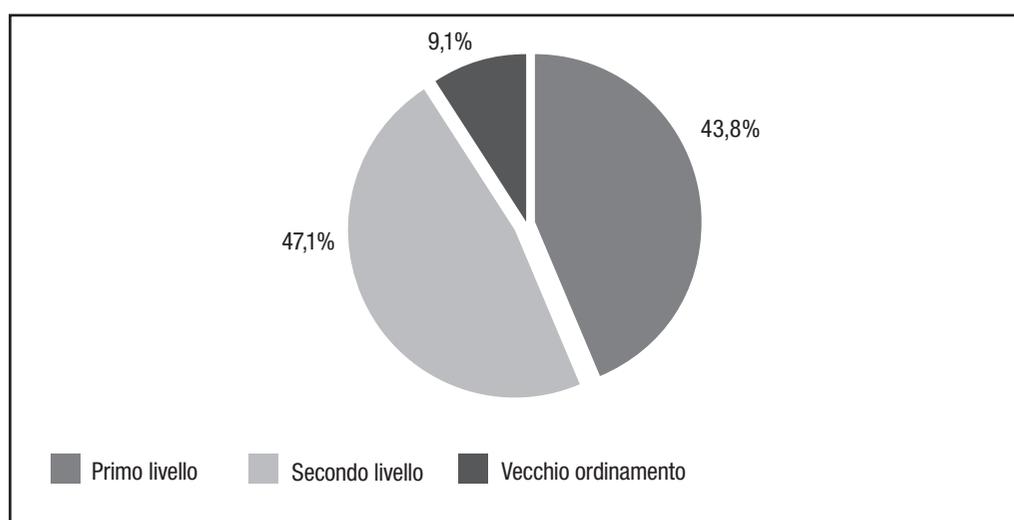


Figura 3: Distribuzione dei partecipanti per tipologia di percorso di studi

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Sempre relativamente agli studi intrapresi (Fig. 4), si segnala una prevalenza delle discipline scientifico-gestionali (59,3) rispetto a quelle umanistiche (40,7%) e delle discipline “applicate” (76%) rispetto a quelle “pure” (24%), raggruppate secondo lo schema tradizionalmente adottato dall'Osservatorio ISTUD, proposto in Tab. 1.

	Discipline “Applicate”	Discipline “Pure”
Area Scientifico Gestionale	Agraria Amministrazione, Finanza e controllo Biotecnologie mediche/dell'industria Consulenza professionale per le aziende Direzione Aziendale Economia e Commercio/Aziendale Ingegneria Marketing	Biologia Chimica Farmacia Sc. Matematiche, Fisiche, Naturali Sc. Motorie Sc. Statistiche
Area Umanistica	Architettura/design Sc. Comunicazione/spettacolo Rel. Pubbliche Sc. della Formazione Giurisprudenza Mediazione linguistico-culturale Sc. del Turismo Sc. Politiche	Lettere/Filosofia Lingue e Lett. Straniere Psicologia Sociologia Teologia

Tabella 1: Raggruppamento dei corsi di laurea per aree disciplinari

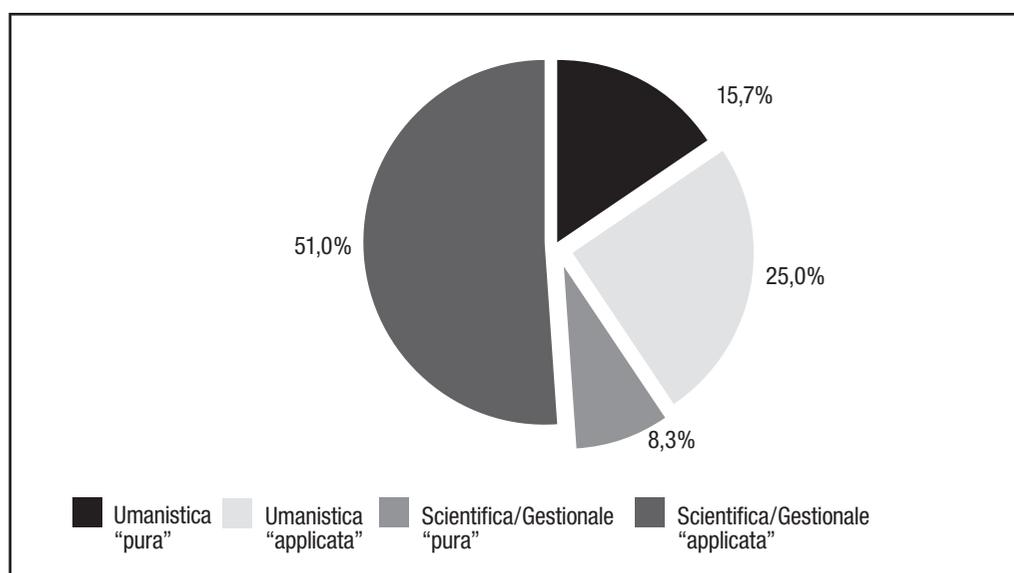


Figura 4: Distribuzione dei partecipanti per aree disciplinari dei corsi di laurea

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Per ciò che concerne la provenienza geografica dei partecipanti (Fig.5), il Nord rappresenta la componente più significativa (43,5%), seguita dal Sud (35,9%) e dal Centro (20,6%). Tale dato fa riferimento alle regioni di residenza degli studenti e non ai luoghi in cui essi studiano o in cui i questionari sono stati raccolti.

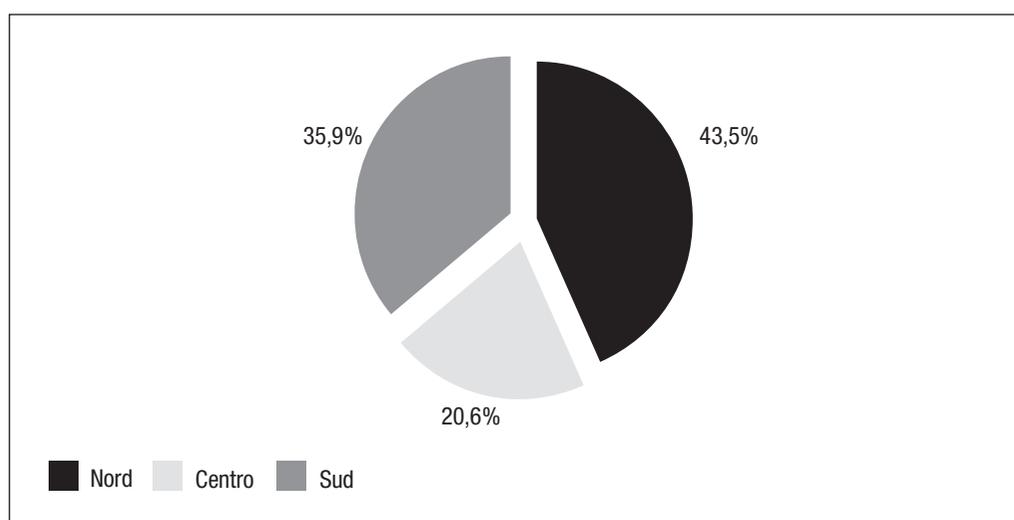


Figura 5: Distribuzione dei partecipanti per provenienza geografica

Ancora, il 42,2% dei partecipanti dichiara di risiedere in piccole cittadine o comuni fino a 50.000 abitanti (Fig. 6). Seguono gli studenti provenienti dalle grandi città con oltre 500.000 abitanti (29,7) e quelli provenienti dalle città di medie dimensioni (28,1).

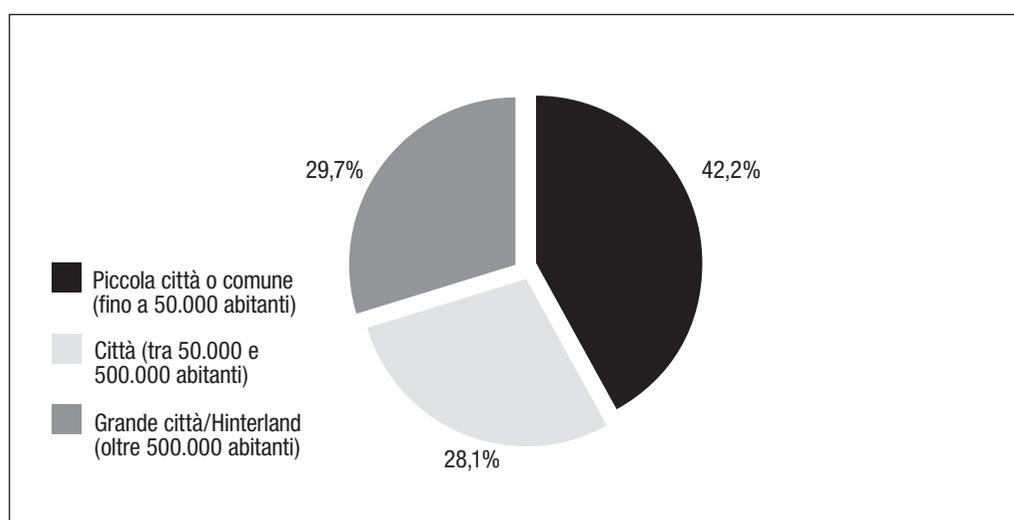


Figura 6: distribuzione dei partecipanti per dimensioni del comune di residenza

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Il luogo di residenza è giudicato “vicino” all’università dal 60,3% dei partecipanti (Fig. 7) e “lontano” dal restante 39,7%. Tale dato propone una buona concordanza con quello relativo al setting abitativo degli studenti (Fig. 8). Infatti, del 65,2% degli studenti che vivono in famiglia, l’82% frequenta un’università vicina al luogo di residenza.

Proprio il setting abitativo, nel corso delle rilevazioni condotte nelle precedenti edizioni dell’Osservatorio, aveva rappresentato una variabile fondamentale nel determinare gli orientamenti professionali dei giovani, nella misura in cui gli studenti che vivevano in famiglia esprimevano una minore propensione al rischio e un maggior bisogno di accudimento rispetto ai coetanei che vivevano già fuori dalla casa dei genitori.

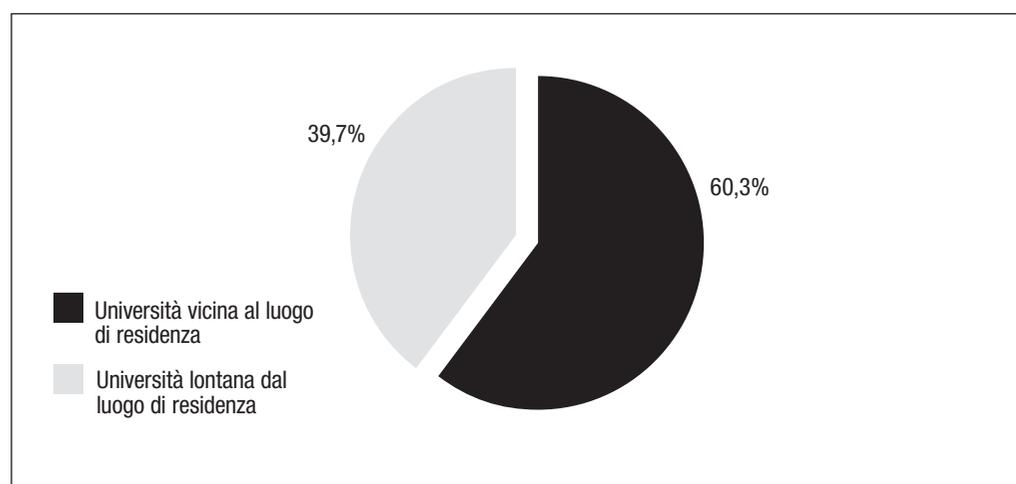


Figura 7: Distribuzione dei partecipanti per distanza dell'università dal luogo di residenza

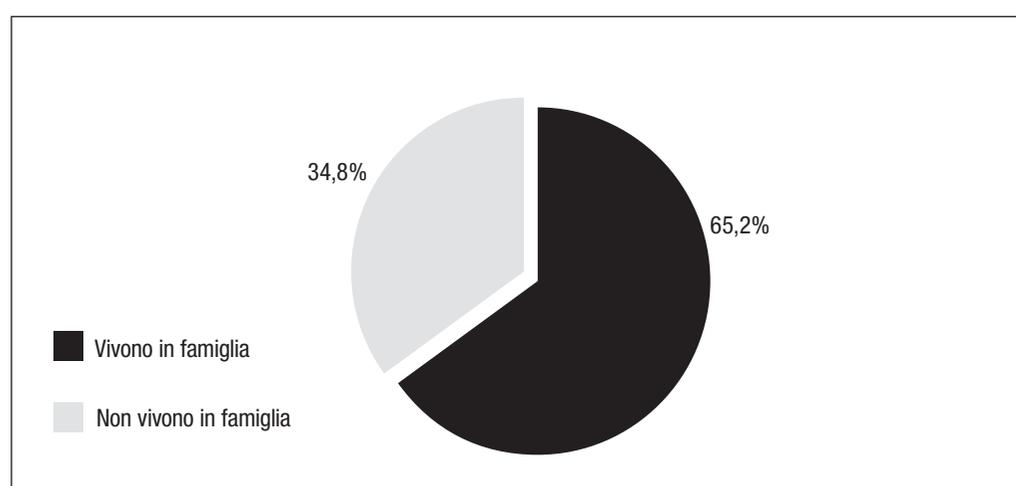


Figura 8: Distribuzione dei partecipanti per setting abitativo

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Gli orientamenti degli studenti

Si riportano di seguito le principali evidenze emerse dai questionari, relative alle diverse aree indagate.

Orientamento verso il futuro

Relativamente alle scelte circa il proprio futuro (Fig. 9), si conferma la netta prevalenza, già emersa nel corso delle precedenti rilevazioni dell'Osservatorio, di giovani che desidererebbero dedicarsi alla ricerca di un lavoro al termine dell'attuale percorso di studi (67,7%).

Anche nel corso dell'indagine del 2011 si era registrato un risultato analogo (64,5%). Tuttavia, rispetto allo scorso anno aumenta in maniera significativa (+8,4%) la percentuale di studenti che vorrebbero cercare lavoro all'estero. Questo dato è un primo indicatore della propensione all'estero degli studenti italiani, che sarà oggetto di un'analisi più approfondita delle pagine seguenti.

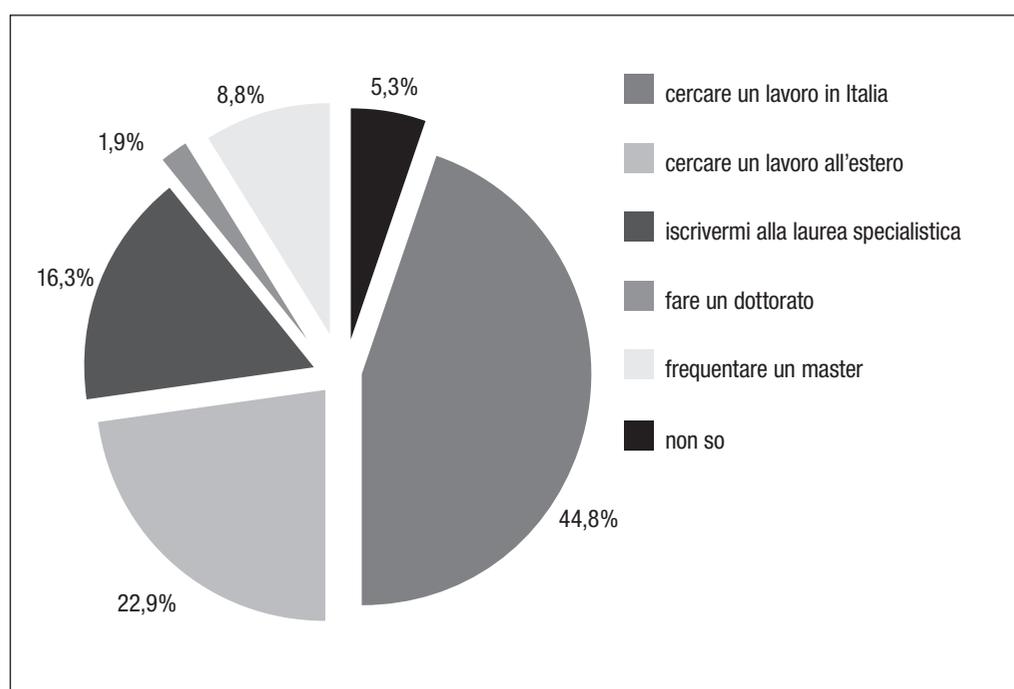


Figura 9: Risposte alla domanda: "Cosa pensi di fare alla fine dell'attuale percorso di studi?"

Per quanto riguarda le modalità di ricerca del lavoro (Fig. 10), si conferma ancora una volta l'intenzione dei giovani di fare affidamento soprattutto sulle proprie capacità di iniziativa, limitando il ricorso ad aiuti esterni quali i contatti dei docenti universitari e le proprie conoscenze personali o familiari.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

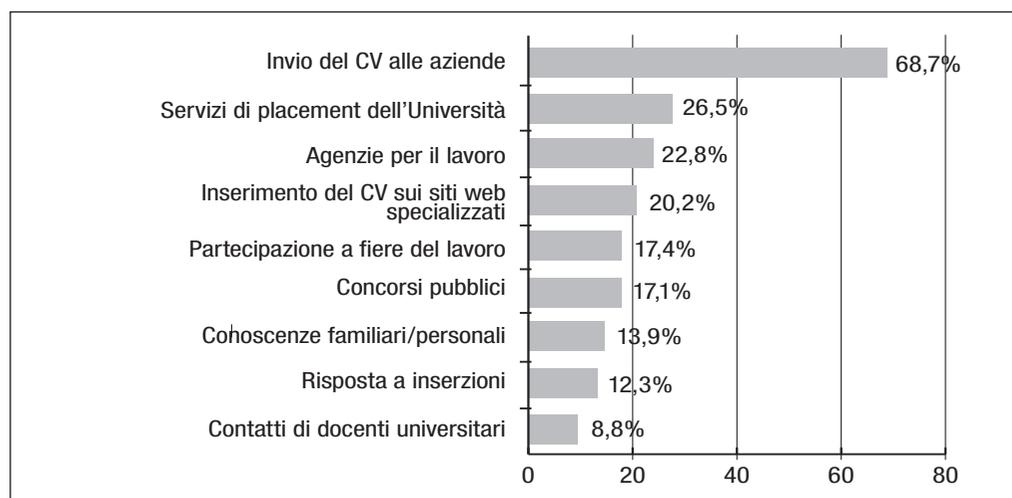


Figura 10: Risposte alla domanda "Come pensi di muoverti per la ricerca del lavoro? Chi ti può aiutare?"⁶

Preferenze lavorative

Tra le preferenze lavorative (Fig. 11), si conferma la scelta nei confronti della grande impresa e, soprattutto, della multinazionale che, nella prospettiva dei giovani, rappresenta l'azienda dei sogni. Parallelamente, trova conferma anche il trend rilevato nel corso delle edizioni 2010 e 2011 dell'Osservatorio, che registra un graduale aumento della propensione al rischio da parte dei giovani: il 20,5% dei partecipanti all'indagine, infatti, esprime il desiderio di avviare una propria attività imprenditoriale o di esercitare la libera professione.

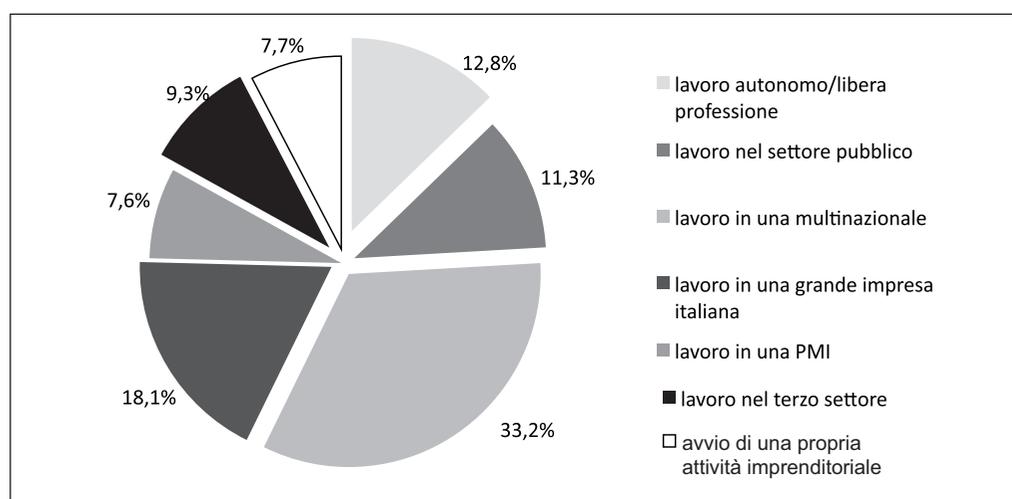


Figura 11: Risposte alla domanda "Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti..."

⁶ La somma delle percentuali è superiore a 100 perché era consentito indicare più di una preferenza

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Il desiderio di lavorare in un'azienda grande e strutturata emerge con evidenza anche dall'identikit dell'organizzazione ideale fornito dai partecipanti all'indagine (Fig. 12). Come già effettuato nel corso delle precedenti edizioni dell'Osservatorio, agli studenti sono state proposte 10 coppie di categorie dicotomiche tra le quali scegliere, secondo lo schema proposto in Tab. 2:

Grande	Piccola
Regolata	Libera
Tecnologica	Non tecnologica
Orizzontale	Verticale
Stabile	Flessibile
“Noi”	“Io”
Tradizionale	Alla moda
Audace	Prudente
Professionale	Familiare
Globale	Familiare

Tabella 2: Schema per la costruzione dell'identikit dell'organizzazione ideale

L'identikit fornito è del tutto simile a quelli emersi dalle indagini del 2010 e 2011. Segno, questo, di una visione molto chiara circa le caratteristiche più apprezzate in un'organizzazione da parte dei giovani. Anzi, le preferenze nei confronti di attributi quali la globalità (+8,2%) e l'audacia (+7,1%) appaiono ulteriormente consolidate rispetto allo scorso anno.

Proprio nel desiderio di avere organizzazioni più audaci è riscontrabile un messaggio implicito alle aziende e una richiesta di osare di più investendo anche sui giovani con poche o nessuna esperienza lavorativa e, in particolare sulle c.d. “lauree deboli”: l'80,3% degli studenti afferenti alle discipline umanistiche “pure”, infatti, manifesta la preferenza per un'organizzazione audace a scapito di un'organizzazione prudente.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

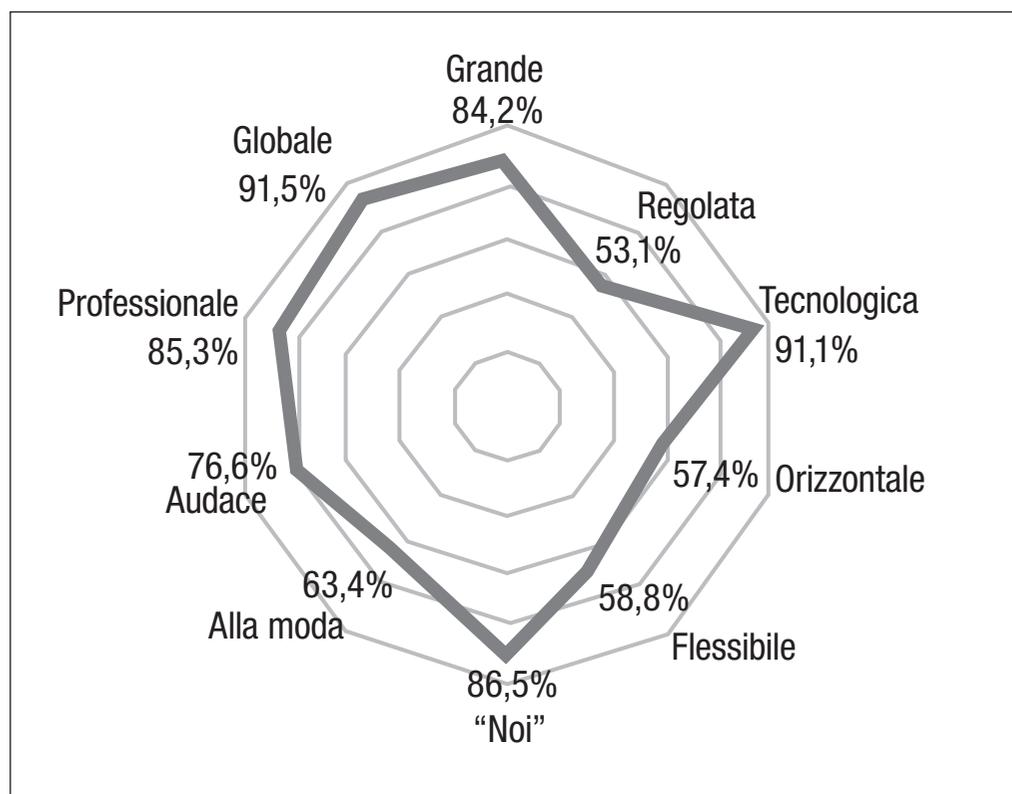


Figura 12: Identikit dell'organizzazione ideale

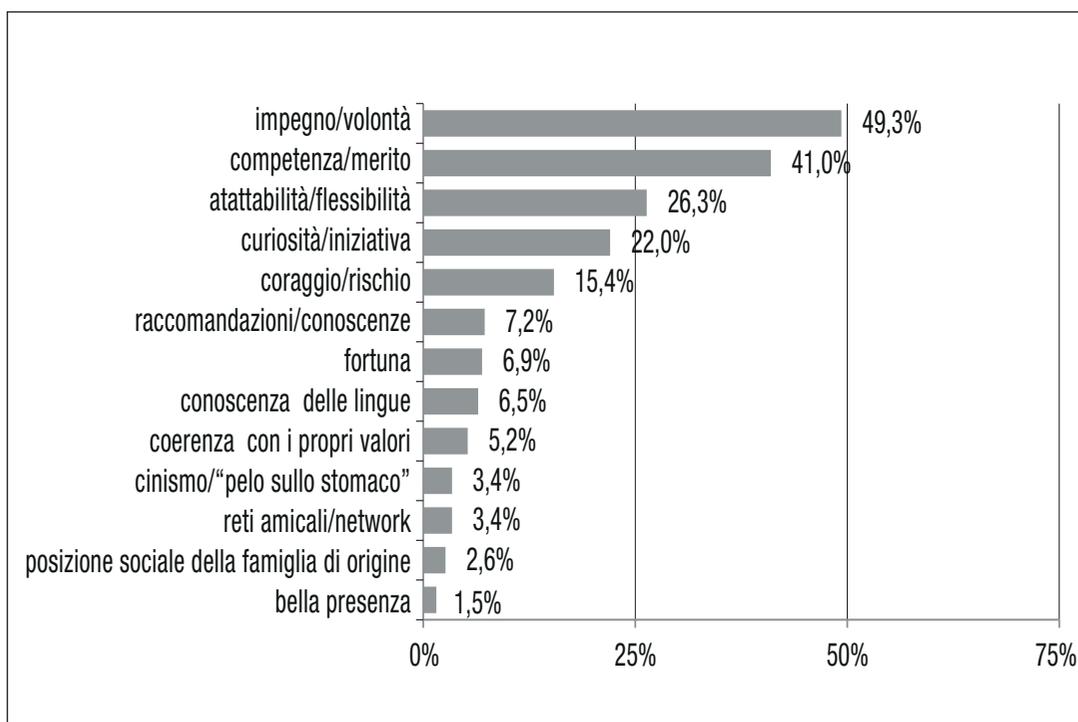
Come farsi largo nella vita

Il desiderio di autodeterminazione e la volontà di fare affidamento soprattutto sulle proprie competenze e sulla capacità di impegno rappresentano una caratteristica distintiva della Generazione Y, una generazione fermamente convinta del valore della meritocrazia che, spesso, contesta alle aziende la poca chiarezza con cui vengono gestiti i sistemi premianti e i meccanismi di riconoscimento dei meriti individuali.⁷

Relativamente a quest'area di indagine (Fig. 13), è da evidenziare come la volontà di fare affidamento principalmente sulle proprie risorse rappresenti una caratteristica "trasversale" dei giovani coinvolti nell'indagine. Tutti i partecipanti, infatti, esprimono valutazioni simili, a prescindere dalle differenze di genere, dalla provenienza geografica o dalla tipologia di percorso di studi intrapreso.

⁷ Cfr. Boldizzoni D., Sala E. (a cura di). 2009. *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*. Guerini e Associati; Boldizzoni D., Nasti A., Quarantino L., Sala E., Scippa E. 2010. *I giovani e le nuove tecnologie. Quali impatti sui luoghi di lavoro*. Fondazione ISTUD; Boldizzoni D., Manzini S., Nasti A., Quarantino L. 2011. *Giovani e lavoro. Dall'inserimento alla gestione del Generation Mix*. Fondazione ISTUD.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari



**Figura 13: Risposte alla domanda
"A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono..."**

Propensione all'estero

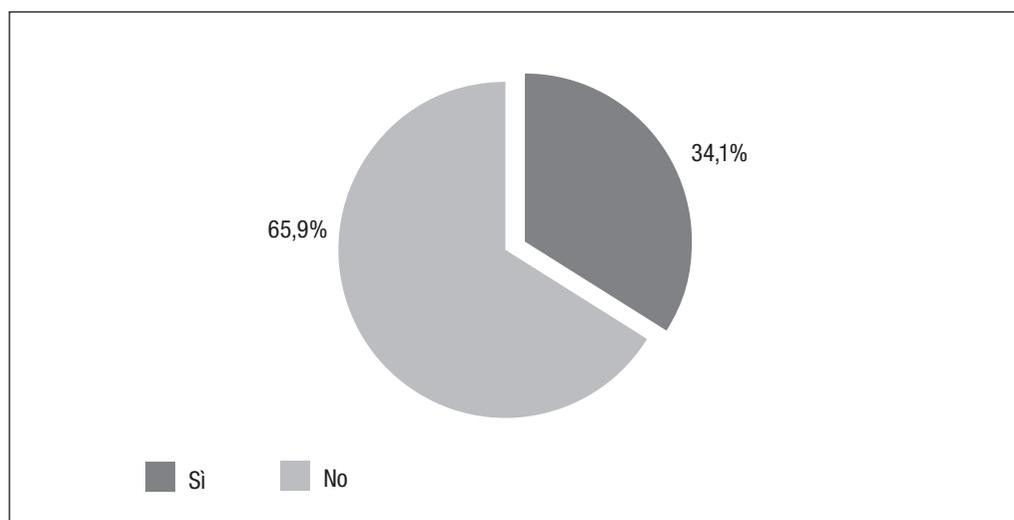
Il questionario ha previsto una serie di domande finalizzate ad esplorare l'interesse e la disponibilità degli studenti a cercare lavoro all'estero.

Innanzitutto si è provveduto a verificare se i partecipanti avessero precedenti esperienze di soggiorno all'estero. Nello specifico, è stato chiesto agli studenti se avessero in passato vissuto all'estero per un periodo continuativo di almeno 2 mesi e se avessero un'esperienza di studio all'estero mediante il progetto Erasmus.

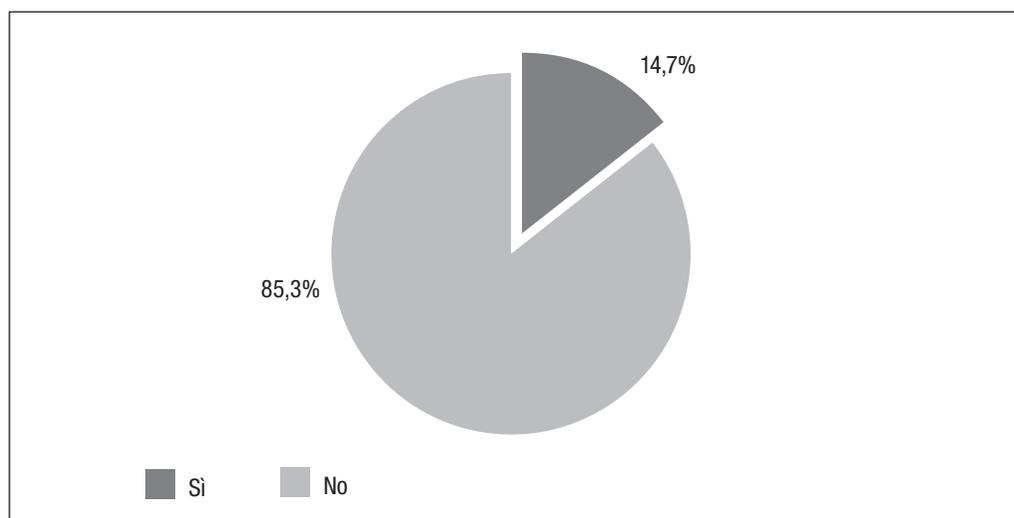
La scelta di includere queste due domande nel questionario si è basata sull'ipotesi che l'aver svolto esperienze significative e durature all'estero possa avere effetti diretti sugli orientamenti dei giovani, aumentando la propensione di questi ultimi a cercare lavoro all'estero, modificandone anche le motivazioni.

Circa uno studente su tre (34,1%) ha avuto esperienze di soggiorno all'estero (Fig. 14). Di questi, il 41,8% (14,7% del totale degli studenti che hanno partecipato all'indagine) ha avuto un'esperienza Erasmus (Fig. 15).

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari



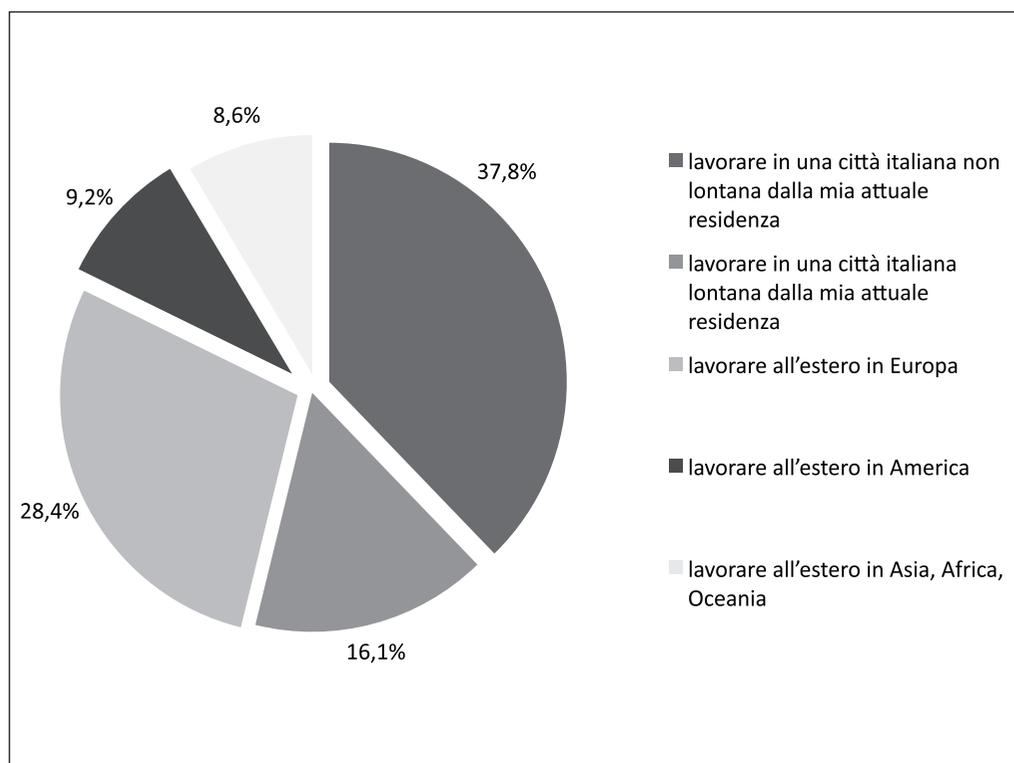
**Figura 14: Risposte alla domanda
"Hai mai vissuto all'estero per un periodo continuativo superiore ai 2 mesi?"**



**Figura 15: Risposte alla domanda
"Hai fatto una esperienza Erasmus all'estero durante l'università?"**

Successivamente, si è provveduto a chiedere ai partecipanti per quali destinazioni opterebbero se avessero la possibilità di scegliere (Fig. 16). È emersa una distribuzione equilibrata tra quanti vorrebbero lavorare in Italia (53,9%) e quanti, invece, preferirebbero lavorare all'estero (46,1%).

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari



**Figura 16: Risposte alla domanda
"Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti..."**

Il dato, tuttavia, è frutto di orientamenti significativamente diversi. Infatti, gli studenti che hanno già avuto esperienze di soggiorno all'estero manifestano un interesse molto maggiore (62,6%) nei confronti della possibilità di recarsi nuovamente all'estero per lavoro. Confrontando le risposte fornite da questi studenti con quelle di chi non ha ancora avuto esperienze di soggiorno fuori dall'Italia è possibile osservare come tali esperienze incidano in maniera determinante sulla propensione all'estero degli studenti (Fig. 17).

Infatti, i dati relativi ai due segmenti della popolazione di studenti coinvolti propongono orientamenti diametralmente opposti: mentre due studenti su tre tra quelli che hanno già avuto esperienze di soggiorno all'estero esprimono il desiderio di espatriare per lavoro, solo un terzo di quelli che non hanno avuto tali esperienze manifesta le medesime aspirazioni.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

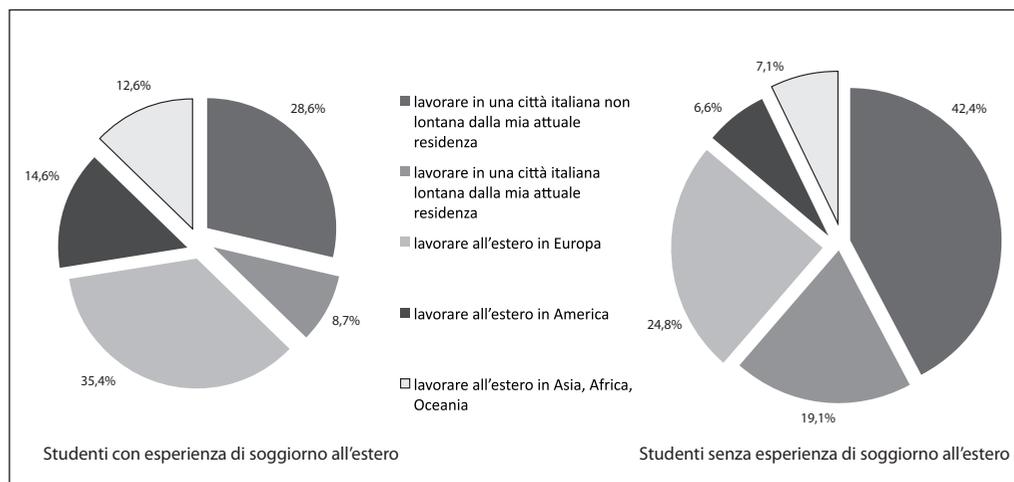


Figura 17: Destinazioni lavorative ambite.
Confronto tra studenti con e senza esperienze di soggiorno all'estero

All'interno del segmento dei giovani che hanno già avuto esperienze di soggiorno all'estero, inoltre, sono presenti differenze tra gli studenti che hanno svolto un periodo di studio Erasmus e quelli che hanno avuto altri tipi di esperienze (Fig. 17). Infatti, mentre i primi sembrano guardare soprattutto ai paesi europei come possibile destinazione lavorativa (magari desiderando tornare nello stesso paese in cui hanno già svolto il periodo Erasmus), gli altri appaiono ugualmente interessati anche a destinazioni più lontane.

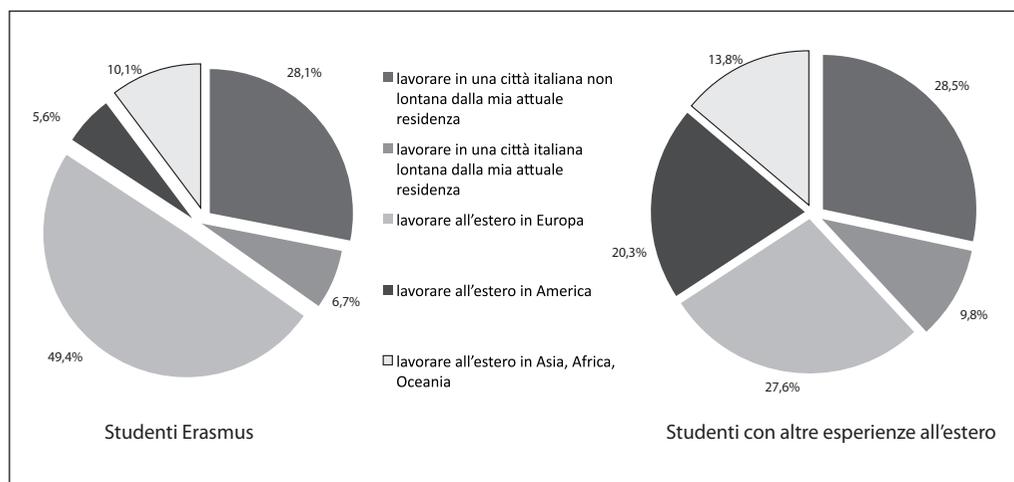


Figura 18: Destinazioni lavorative ambite.
Confronto tra studenti con differenti esperienze di soggiorno all'estero

Le esperienze pregresse sono dunque l'elemento che maggiormente incide sulla propensione degli studenti a cercare lavoro all'estero. Tuttavia, anche altre variabili sembrano avere un ruolo influen-

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

te nell'orientare le scelte dei giovani. Tra queste, va segnalato il setting abitativo: gli studenti che non vivono in famiglia, infatti, esprimono prevalentemente la preferenza per le destinazioni estere, contrariamente a quanto segnalato da quelli che vivono in famiglia (Fig. 19).

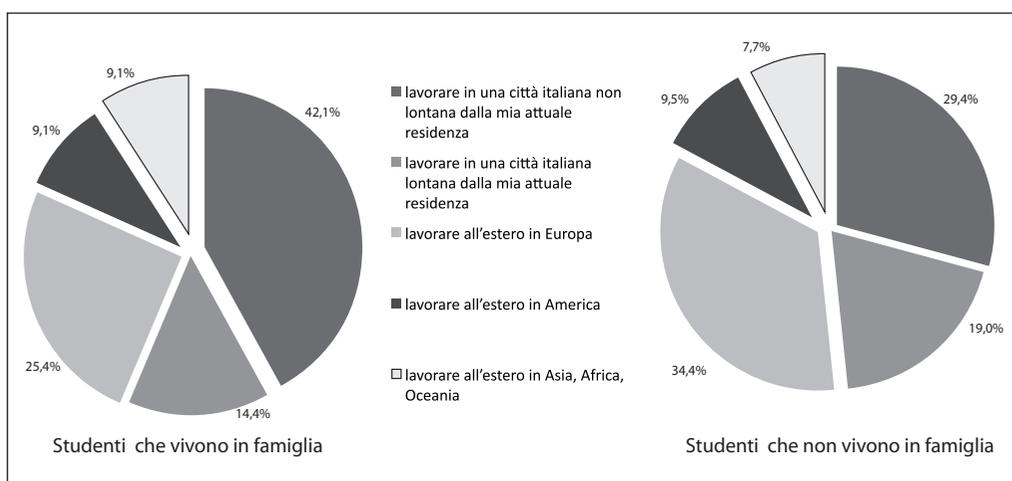


Figura 19: Destinazioni lavorative ambite. Confronto tra studenti con differenti setting abitativi

Si tratta di un dato che non sorprende, poiché anche rilevazioni precedenti condotte nell'ambito dell'Osservatorio ISTUD nel 2010 e 2011 avevano evidenziato come il distacco dalla famiglia già durante il periodo di studi universitari favorisse una maggiore propensione al rischio da parte degli studenti.

Tra i giovani che preferiscono cercare lavoro in Italia, invece, emergono differenze significative negli orientamenti in base al contesto urbano di residenza (Fig. 20). Gli studenti che risiedono nelle grandi aree metropolitane (città con oltre 500.000 abitanti o hinterland) manifestano una minore disponibilità a spostarsi anche all'interno dei confini nazionali. Solo il 17,1% di essi, infatti è intenzionato a cercare lavoro in una città italiana lontana dall'attuale residenza. Per questi studenti è ipotizzabile che la minor disponibilità a trasferirsi sia legata soprattutto alle maggiori possibilità lavorative che la grande città offre rispetto agli altri contesti urbani.

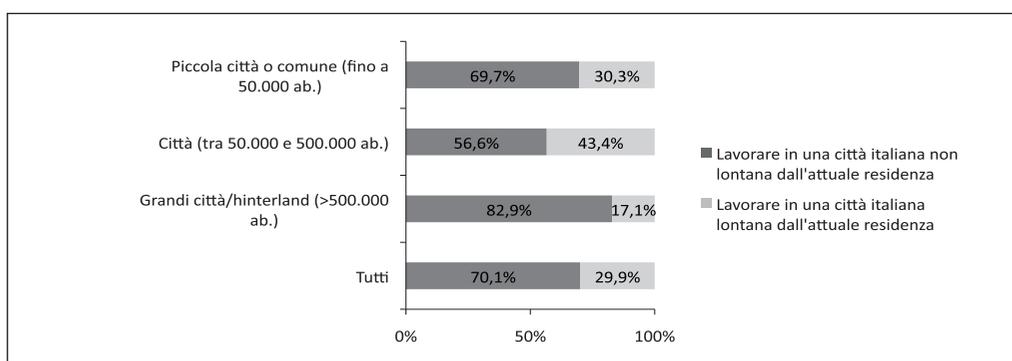


Figura 20: Destinazioni lavorative ambite. Confronto tra contesti urbani differenti

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

È stato successivamente chiesto ai partecipanti di motivare la propria intenzione di cercare lavoro in Italia o all'estero, indicando quali fossero i principali fattori alla base di tale scelta (Fig. 21).

Se, da un lato, appare chiaro come la ricerca di migliori opportunità lavorative rappresenti il principale driver motivazionale per gli studenti interessati ad espatriare, appare altrettanto evidente il ruolo esercitato dai vincoli e dai rapporti familiari nell'orientare la scelta di quanti desiderano restare in Italia.

Parallelamente, sempre per gli studenti che non sono disposti a trasferirsi all'estero, sembra che il livello di padronanza delle lingue (e, quindi, anche l'eventuale non conoscenza delle lingue) non eserciti un ruolo rilevante nell'orientare le proprie preferenze circa la destinazione lavorativa.

È anche da segnalare come il segmento degli studenti che hanno già avuto esperienze lunghe di soggiorno all'estero e che desiderano espatriare ancora per cercare lavoro attribuisca sì notevole importanza alle opportunità/possibilità di lavoro associate all'estero nel motivare la propria scelta (60,5%), ma in misura minore rispetto a quanto segnalato dagli studenti che pur non avendo ancora avuto esperienze di soggiorno all'estero desiderano comunque espatriare (70,2%).

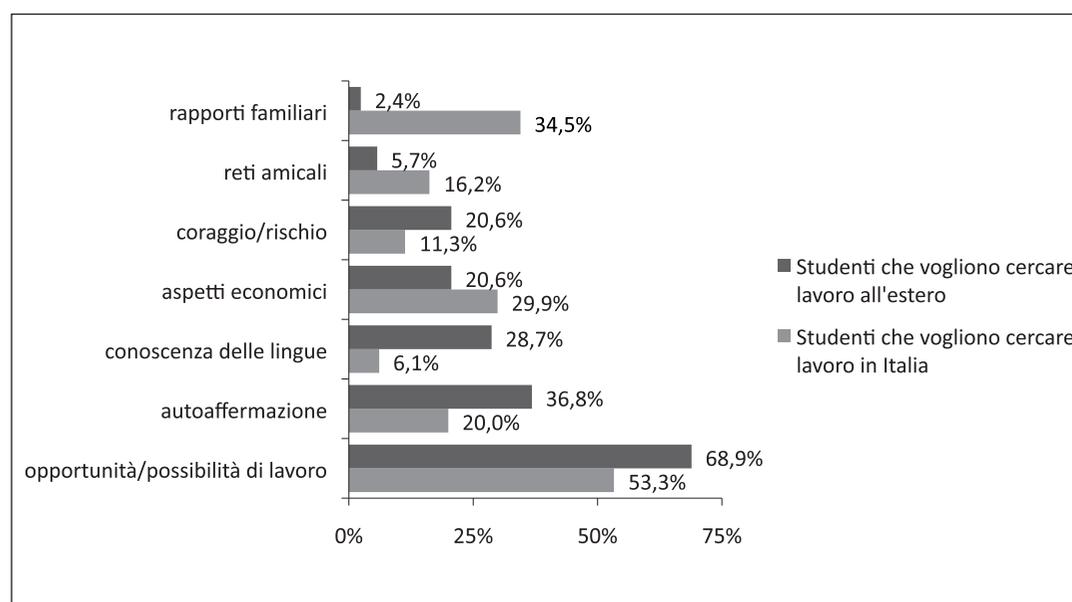


Figura 21: fattori che influenzano la scelta di cercare lavoro all'estero o in Italia

Ai soli studenti interessati a cercare lavoro solo in Italia è stato chiesto a quali condizioni sarebbero disposti ad accettare di lavorare all'estero (Fig. 22). Solo una quota marginale di studenti rimane ferma sulla propria posizione (0,6%) affermando di non essere disposta in alcun caso ad espatriare.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Al contempo, tre variabili appaiono in grado di incidere in maniera più determinante e con valori simili sulla disponibilità a uscire dai confini nazionali: la possibilità di svolgere esperienze utili per il proprio futuro professionale (39,1), di disporre di una retribuzione significativamente più elevata (38%) o di svolgere un'attività lavorativa considerata più stimolante o interessante (37,1%).

Separarsi dai propri affetti, dalle amicizie e dal paese di origine, dunque, sembra rappresentare per questi giovani un sacrificio sostenibile solo a condizione che garantisca un effettivo beneficio immediato (retribuzione) o in prospettiva futura (employability) o a condizione che garantisca la possibilità di svolgere un lavoro realmente in linea con i propri interessi e ambizioni.

È da segnalare, inoltre, che solo il 15,1% degli studenti dichiara di essere disposto a lavorare all'estero solo per un periodo di tempo limitato. A una prima lettura, questo dato potrà apparire sorprendente. Esso, tuttavia, trova spiegazione nella propensione tipica della Generazione Y a rifuggire l'imposizione di scelte nei confronti delle quali non ci sia la possibilità di tornare sui propri passi modificando all'occorrenza le decisioni già prese.

Il desiderio di essere artefici del proprio destino, caratteristica distintiva di questa generazione, conduce infatti a non considerare come "definitive" le proprie scelte professionali. Per questo motivo, anche la decisione di espatriare per lavoro dovrebbe essere, nelle intenzioni dei giovani, un'opzione "aperta" che consenta loro di rientrare in Italia nel caso in cui tale esperienza fosse insoddisfacente o di restare all'estero per anni nei casi di esperienze positive. Questa propensione a desiderare scelte sempre rinegoziabili, già emersa nel corso dell'indagine 2011 dell'Osservatorio ed esemplificata con la metafora della "revolving door", trova ulteriore conferma nelle evidenze emerse dai focus group svolti con gli studenti e con i giovani già inseriti in azienda, per le quali si rimanda al Cap. 1.2. e 3.1.

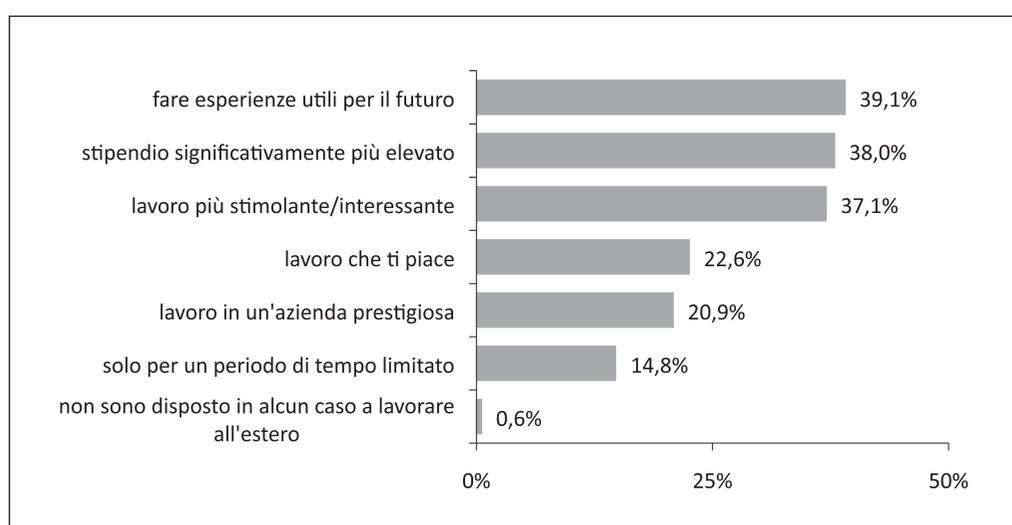


Figura 22: Risposte alla domanda "A quali condizioni saresti disposto a lavorare all'estero?"

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Agli studenti che avevano già manifestato il desiderio di lavorare all'estero è stato invece chiesto di esprimersi circa le principali aspettative associate a questo tipo di esperienza (Fig. 23). La possibilità di costruire in maniera più solida il proprio futuro professionale e personale emerge come il principale beneficio atteso, mentre la retribuzione, che per gli studenti meno propensi ad espatriare rappresenta uno dei principali driver motivazionali, sembra ricoprire un ruolo più marginale.

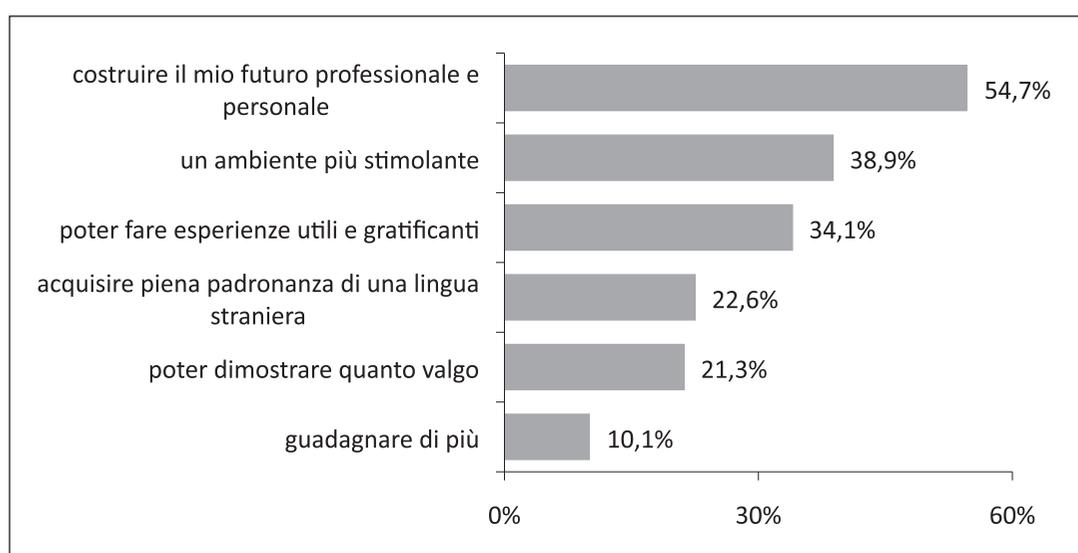


Figura 23: principali aspettative associate all'esperienza all'estero

Significati associati al concetto di "qualità della vita"

È stato chiesto agli studenti di esprimersi circa la propria idea di "qualità della vita" (Fig. 24). Il Work and Life Balance emerge quale principale variabile in grado di incidere su questa dimensione.

Si tratta di un dato che conferma l'importanza attribuita dai giovani alla conciliazione tra lavoro e vita privata e la visione – tipica della Generazione Y – del lavoro come aspetto effettivamente importante della propria esistenza (solo lo 0,3% attribuisce alla qualità della vita la possibilità di non lavorare), ma solo a condizione che non comporti eccessive rinunce ai propri interessi personali.

Giovani e Lavoro: dall'Università al mondo. I giovani nelle aziende senza confini

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

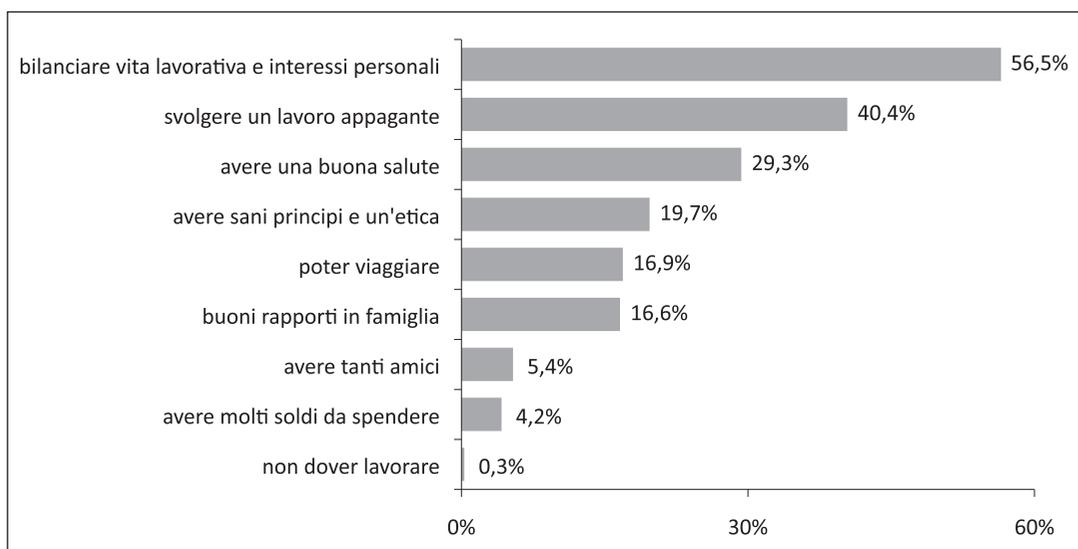
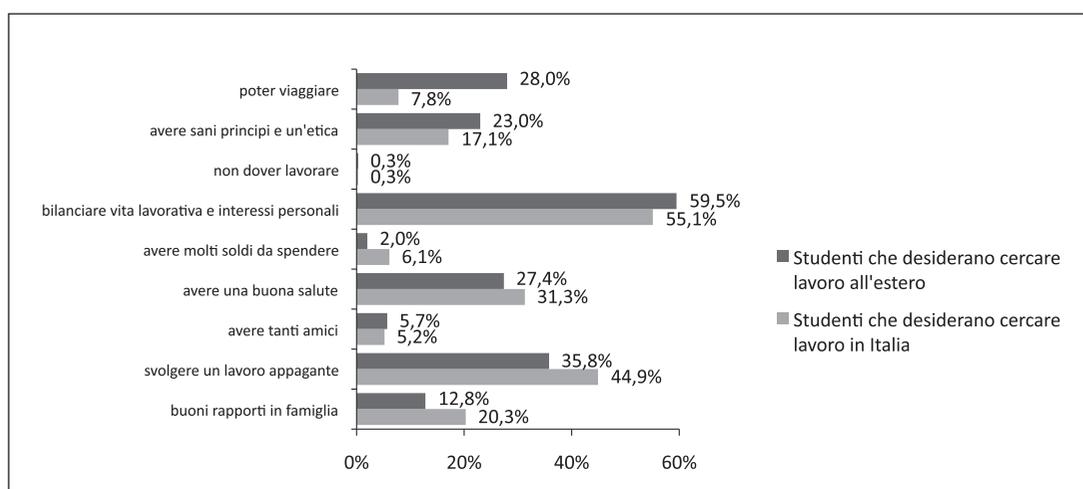


Figura 24: Aspetti considerati più importanti per la qualità della vita

Differenze significative emergono dal confronto tra il punto di vista degli studenti intenzionati a lavorare all'estero e quelli che desiderano lavorare in Italia.

Per i primi, infatti, la possibilità di viaggiare rappresenta una variabile molto più importante nel determinare la qualità della vita, mentre i secondi attribuiscono alla qualità dei rapporti familiari un'importanza maggiore rispetto a quanta ne attribuiscono gli studenti più orientati a lavorare all'estero.



**Figura 25: Qualità della vita.
Confronto tra studenti con differenti propensioni a lavorare all'estero**

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Rapporto con le tecnologie

L'ultima sezione del questionario è stata dedicata ad esplorare, in continuità con quanto già fatto nelle precedenti indagini dell'Osservatorio, il rapporto dei giovani con le tecnologie. Si tratta di un tema chiave che rappresenta uno dei principali elementi distintivi della Generazione Y rispetto alle generazioni precedenti.

Da un lato, si è provveduto ad analizzare l'intensità di utilizzo dei mezzi di comunicazione e delle tecnologie da parte dei giovani che hanno partecipato all'indagine e, dall'altro, sono state esplorate le funzioni d'uso associate a tali mezzi.

Per quanto riguarda l'intensità di utilizzo (Fig. 26), se da un lato si conferma il ruolo dominante rappresentato da Internet (dato già emerso nel corso delle precedenti rilevazioni) diventa sempre più marginale il tempo dedicato agli altri media: solo uno studente su quattro (uno su cinque nel caso della radio) dedica a tali mezzi almeno un'ora al giorno.

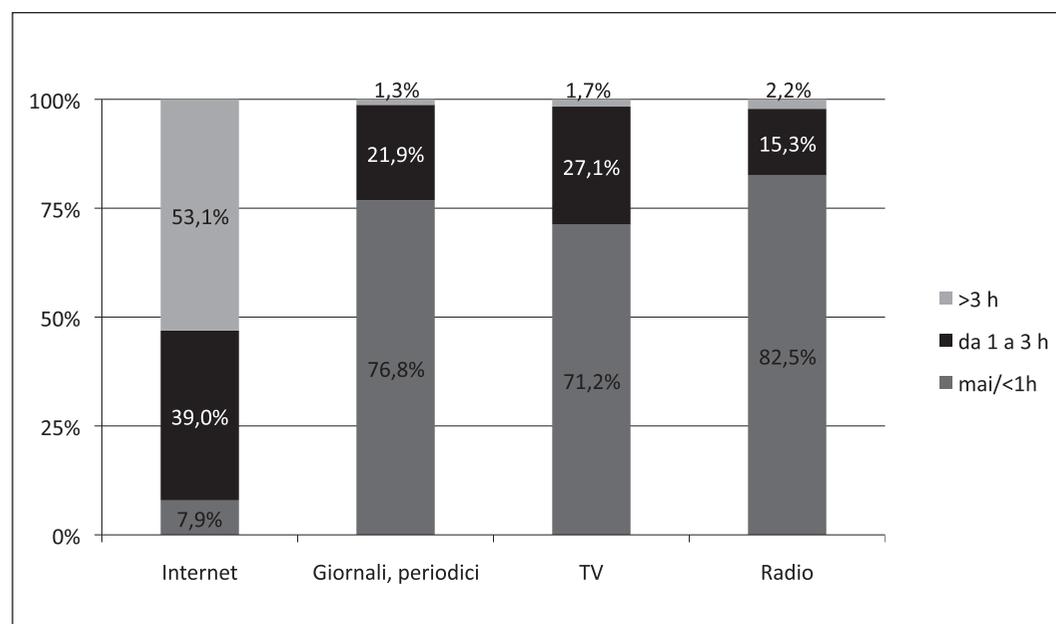


Figura 26: Tempo quotidiano dedicato ai diversi mezzi di comunicazione

Relativamente all'analisi delle funzioni d'uso, le diverse applicazioni tecnologiche associate al mondo Internet sono state raggruppate in due macro-categorie, secondo un modello adottato a partire dall'edizione 2010 dell'Osservatorio:

- applicazioni “Social”, ovvero quelle che prevedono un elevato livello di interazione con più persone e che comportano una maggiore visibilità da parte dell'utente. In questa categoria rientrano applicazioni quali i social network, le chat, i forum, i blog e i sistemi di photo e video sharing;

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

- applicazioni “Self”, che prevedono un utilizzo individuale o un’interazione che coinvolge un numero minore di interlocutori e una minore visibilità da parte dell’utente. Questa categoria di applicazioni comprende i motori di ricerca, l’e-mail, i siti Web, i sistemi di instant messaging e i sistemi Peer to Peer (P2P).

Allo stesso modo, anche le possibili funzioni d’uso sono state suddivise in due classi:

- funzioni orientate alla relazione, che prevedono un utilizzo con finalità soprattutto di carattere sociale (“sviluppare relazioni”, “collaborare”);
- funzioni orientate al sé, che richiamano un impiego di tipo utilitaristico delle tecnologie (“decidere”, “informarsi”).

Le possibili opzioni relative alle tipologie di applicazioni e alle relative funzioni d’uso sono state incrociate tra loro all’interno di una matrice a doppia entrata (Fig. 27) in cui sono stati posizionati i partecipanti sulla base delle risposte date.

Nello specifico, è stato chiesto ai partecipanti di indicare quali fossero, in ordine di frequenza d’utilizzo, le tre applicazioni maggiormente impiegate e di specificare per ciascuna applicazione la finalità prevalente.

A ciascuna opzione è stato assegnato un differente punteggio (5 punti alla prima scelta, 3 punti alla seconda e 1 punto alla terza) in modo da ricostruire il posizionamento di ciascun partecipante.

Ai quattro quadranti della matrice corrispondono altrettanti profili tipici che caratterizzano l’utilizzo delle tecnologie da parte dei giovani:

- Full Connected – sono i giovani che si segnalano per un utilizzo diffuso e costante delle applicazioni di tipo “Social”, cui attribuiscono una funzione non solo socio-relazionale, ma anche di tipo utilitaristico, nella misura in cui aiutano l’utente a informarsi e a decidere;
- Social Surfers – è il profilo dei giovani che utilizzano prevalentemente applicazioni di tipo “Social” alle quali associano soprattutto finalità di tipo relazionale, che coinvolgono una rete di relazioni ampia;
- Selective Socializers – sono i giovani che utilizzano prevalentemente le applicazioni di tipo “Self”. Come i Social Surfers, hanno un utilizzo delle tecnologie che privilegia la dimensione socio-relazionale, ma si differenziano dal profilo precedente per un approccio più discreto nella gestione delle relazioni online. Preferiscono, infatti, una forma di interazione più ristretta e limitata a un minor numero di contatti;
- Tech Exploiters – sono i giovani in cui prevale l’impiego utilitaristico delle applicazioni tecnologiche. Queste ultime sono soprattutto di tipo “Self” e vengono utilizzate con una finalità di tipo consultivo, ovvero per informarsi e per prendere decisioni.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

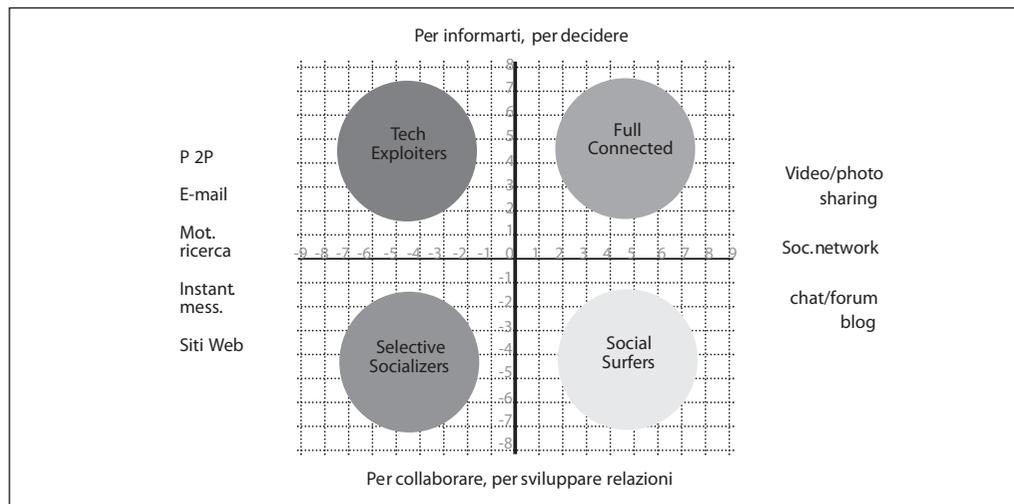


Figura 27: Profili di utilizzo delle applicazioni tecnologiche

Il posizionamento dei partecipanti lungo i quattro quadranti (Fig. 28) evidenzia la netta prevalenza dei due profili che caratterizzano la parte bassa della matrice. I giovani studenti sono dunque soprattutto Selective Socializers (34,3%) e Social Surfers (33,8%) e, in misura minore, Tech Exploiters (24,3%).

Marginale è, invece, la quota di Full Connected (7,6%), ovvero di un profilo che, secondo le ipotesi che avevano guidato all'elaborazione del modello, dovrebbe riguardare soprattutto i giovani in età pre-universitaria.

L'ipotesi che i Full Connected siano soprattutto i più giovani è confermata anche dal dato relativo all'età media degli studenti appartenenti a tale profilo (23 anni e 2 mesi) e rispetto all'età media dei partecipanti all'indagine (25 anni e 6 mesi).

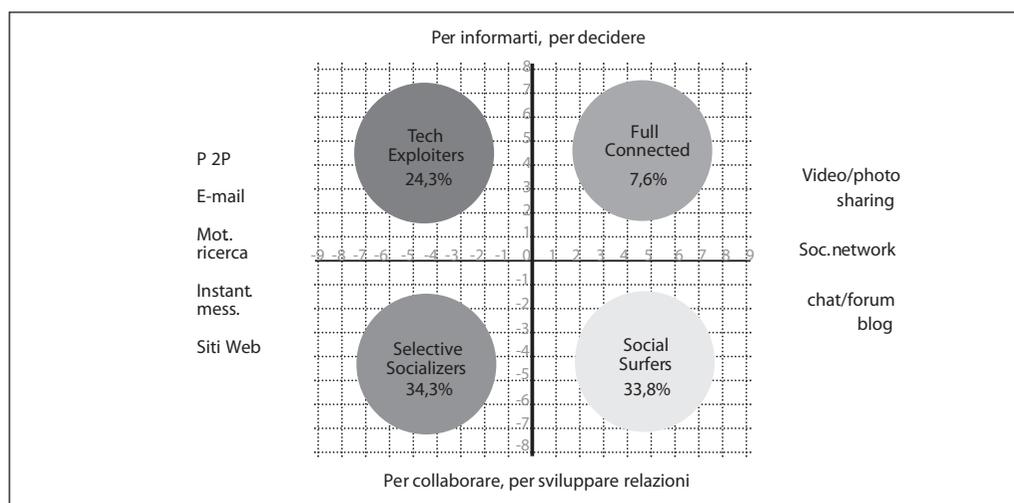


Figura 28: Profili di utilizzo delle tecnologie. Distribuzione dei partecipanti

Si dimostra, perciò, ulteriormente confermata l'ipotesi – testata già nel corso delle precedenti rilevazioni dell'Osservatorio – secondo la quale esiste un percorso evolutivo ideale che caratterizza il rapporto tra i giovani e le tecnologie, le cui tappe accompagnano il passaggio dall'adolescenza all'età adulta e la transizione dalla scuola all'università e, infine, all'azienda.

1.2 *I focus group con gli studenti*

Sono stati realizzati 2 focus group, presso l'Università degli Studi di Urbino e l'Università IULM di Milano, che hanno coinvolto complessivamente 28 studenti.

L'obiettivo principale di tali incontri è stato quello di raccogliere il punto di vista degli studenti in relazione ad alcune problematiche inerenti il rapporto con il mondo del lavoro (con particolare riferimento al tema del lavoro all'estero), al fine di comprendere meglio le ragioni alla base degli orientamenti emersi dall'indagine estensiva.

Più in dettaglio, le aree indagate nel corso dei focus group,⁸ di cui si propone una sintesi delle evidenze emerse nelle pagine seguenti, sono state:

- Propensione a trasferirsi all'estero per lavorare o per cercare lavoro;
- Variabili che possono maggiormente condizionare la scelta di espatriare o di restare in Italia;
- Destinazioni maggiormente ambite, destinazioni meno appetibili e ragioni alla base delle indicazioni fornite;
- Soluzioni e politiche auspicabili per favorire una maggiore disponibilità alla mobilità internazionale da parte dei giovani;
- Elementi caratterizzanti la "qualità della vita".

Propensione a trasferirsi all'estero

La grande maggioranza degli studenti dichiara di considerare l'eventualità di lavorare all'estero un'opportunità interessante, anche se con livelli differenti di disponibilità. Infatti, anche se nessuno dei partecipanti ai focus group ha detto di non essere interessato in alcun modo a tale opportunità, gli orientamenti espressi sono diversi:

- Un primo gruppo di studenti esprime una disponibilità incondizionata e dichiara di preferire un lavoro all'estero rispetto a un lavoro in Italia. Sono principalmente giovani che hanno già avuto esperienze significative di soggiorno all'estero (grazie al progetto Erasmus o grazie al percorso professionale dei propri genitori) e che coerentemente con quanto già emerso dall'indagine estensiva manifestano un maggiore interesse nei confronti della possibilità di espatriare.

⁸ La traccia di discussione utilizzata per la conduzione dei focus group è pubblicata negli Allegati.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

«Ho già vissuto per due anni in Germania, quando mio padre è stato trasferito e noi lo abbiamo seguito. Per me non sarebbe un problema andare a lavorare all'estero. Anzi, dopo la laurea mi muoverò per cercare lavoro soprattutto fuori dall'Italia».

«Voglio andare in Inghilterra. Ci ho già vissuto per 6 mesi durante l'Erasmus e mi sono trovato benissimo. Inoltre, da due anni trascorro a Londra le vacanze estive cercando un lavoro per mantenermi».

- Rientrano nel gruppo dei totalmente disponibili a espatriare anche i giovani che, pur non avendo ancora avuto esperienze significative di soggiorno all'estero, vedono nel lavoro fuori dai confini nazionali il naturale (e auspicato) esito delle scelte compiute nell'ambito degli studi universitari.

«Studio lingue orientali perché il mio desiderio è lavorare come interprete e mediatrice culturale. Credo che andare all'estero sia una scelta che mi consentirebbe sia di perfezionare la padronanza della lingua, sia di lavorare in un ambiente più stimolante».

- Un secondo gruppo è quello degli studenti che preferirebbero lavorare in Italia, ma che sarebbero disposti a trasferirsi all'estero qualora incontrassero difficoltà di inserimento lavorativo.

«Come prima scelta, vorrei trovare lavoro in Italia, ma so che è difficile, soprattutto in questo periodo. Allora, forse dovrei cercare contemporaneamente lavoro anche all'estero per migliorare le mie possibilità».

«Terminata l'Università mi darò sei mesi di tempo per trovare lavoro in Italia. Se non dovessi riuscirci mi trasferirò magari all'estero».

- Un terzo gruppo, infine, è composto dagli studenti che pur dichiarando interesse nei confronti della possibilità di lavorare all'estero pongono alcune condizioni per accettare.

«Si tratterebbe comunque di un sacrificio, perché significherebbe allontanarsi dalla famiglia e dagli amici. Lo farei per andare a svolgere il lavoro dei sogni o, comunque, un'attività veramente in linea con gli studi effettuati e con i miei interessi».

«Una retribuzione maggiore rispetto a quella che percepirei in Italia sarebbe un buon motivo per accettare un lavoro all'estero».

Fattori che possono orientare la scelta di andare a lavorare all'estero

Numerose variabili sembrano giocare – secondo il punto di vista degli studenti – in favore della scelta di recarsi all'estero per lavorare.

- In primo luogo l'“estero”, prescindendo dall'identificazione di uno specifico paese, è indicato come luogo in cui vi sono migliori opportunità professionali rispetto a quelle disponibili in patria. Tre elementi sembrano giustificare, secondo le dichiarazioni dei partecipanti ai focus group, questo punto di vista:

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

- La dimensione quantitativa, nella misura in cui vi sono paesi in cui il mercato del lavoro presenta una situazione migliore rispetto a quella vissuta attualmente in Italia e c'è una maggiore disponibilità di posti di lavoro;
- La dimensione qualitativa, ovvero la possibilità di inseguire all'estero i propri sogni svolgendo un lavoro considerato più interessante e in linea con gli studi effettuati;
- La presenza di una cultura maggiormente improntata al rispetto della meritocrazia rispetto all'Italia e orientata a non considerare la giovane età e l'assenza di precedenti esperienze lavorative come un limite.

«Se in Italia non c'è lavoro, perché dovremmo restare? Ci sono paesi come la Germania o la Svezia in cui se sei bravo e hai una buona preparazione riesci ancora a trovare lavoro. Intendo un 'buon' lavoro, che ti consenta di guadagnare e di conquistarti l'autonomia»

«All'estero gli stipendi sono più alti»

«Sei giovane, appena laureato e non hai precedenti esperienze. Cosa ti offrono in Italia? Uno stage, gratuito per giunta. Non ti pagano perché ti fanno pesare lo stage come se fosse un favore che ti stanno facendo. Ti dicono che sei giovane e hai bisogno di fare esperienza e allora loro ti danno la possibilità di farla, ma in realtà non hanno veramente bisogno di te. All'estero non è così: se una persona lavora viene pagata»

«In Italia è difficile fare carriera anche quando si è bravi. I tempi sono lunghi e l'anzianità, per non parlare delle raccomandazioni, pesa spesso più dei reali meriti delle persone. All'estero, almeno in alcuni paesi, ci sono maggiori possibilità di fare carriera. Parlo soprattutto dei paesi anglosassoni: lì fanno carriera i più bravi e meritevoli e poco importa se sono giovani».

È significativo osservare come questi giudizi, particolarmente severi nei confronti del nostro Paese, provengano spesso da giovani studenti che non si sono ancora confrontati con il mondo del lavoro e che, quindi, non hanno ancora avuto la possibilità di sperimentare in prima persona le dinamiche e i problemi segnalati nel corso dei focus group.

Stimolati su questo punto, i partecipanti hanno ricondotto tali affermazioni soprattutto all'esperienza degli amici e conoscenti che dopo la laurea hanno provato a cercare lavoro in Italia o all'estero:

«Conosco persone che sono andate via deluse dall'Italia e che oggi non tornerebbero»

«Mio cugino si è laureato tre anni fa. All'inizio ha svolto qualche lavoretto in Italia, poi è andato a Londra. Oggi lavora in un grande studio legale e quando ci sentiamo mi dice sempre che si trova bene e mi consiglia di trasferirmi dopo la laurea».

Al partito dei giovani fortemente critici nei confronti dell'Italia si aggiungono gli studenti che vedono della possibilità di lavorare all'estero soprattutto un'opportunità di crescita personale prima ancora che professionale. Si tratta di un'opportunità da sfruttare soprattutto fin quando si è giovani, poiché potrebbero esserci negli anni seguenti maggiori vincoli e ostacoli:

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

«Per noi sarebbe il momento giusto per andare all'estero. Tra qualche anno, magari con una famiglia e dei figli, sarebbe molto più difficile partire»

«Andare all'estero per un periodo lungo è soprattutto un'esperienza di vita. Hai la possibilità di lavorare in un contesto diverso da quello a cui sei abituato e impari a cavartela da solo, senza la protezione della famiglia. Sei costretto a metterti alla prova»

«Lavori in un ambiente più stimolante, a contatto con persone di paesi e culture diverse. È un'esperienza che amplia i tuoi orizzonti culturali».

Fattori che possono orientare la scelta di restare in Italia

Sono stati indagati anche i fattori che possono limitare la scelta di espatriare per lavoro da parte degli studenti. Relativamente a questo item, tre variabili emergono come maggiormente condizionanti:

- La prima è rappresentata dalla difficoltà a staccarsi dai propri affetti. Se il distacco dagli amici non sembra rappresentare un grande problema, è sicuramente più difficile separarsi dai genitori, dalla famiglia e da fidanzati e fidanzate. Secondo le testimonianze dei partecipanti ai focus group sarebbe più difficile, dal punto di vista emotivo, la separazione dalla famiglia, anche se «i nostri genitori non ostacolerebbero mai la nostra partenza, anzi, ci incoraggerebbero ad andare». Parallelamente, l'allontanamento dai fidanzati o dalle fidanzate sarebbe meno problematico («A 22 anni il fidanzato è una presenza che oggi c'è, ma domani potrebbe non esserci più o potrebbe cambiare»), ma questi ultimi, probabilmente, esternerebbero in maniera più esplicita il disagio del distacco alimentando i sensi di colpa di chi sta partendo.
- La seconda variabile è rappresentata dai vincoli economici. Il costo della vita nei paesi che hanno un mercato del lavoro florido è spesso maggiore rispetto all'Italia e questo può rappresentare un freno alla disponibilità a partire. In relazione a questo punto bisogna considerare che nella prospettiva degli studenti espatriare per lavoro significa soprattutto trasferirsi all'estero per “cercare lavoro”, con il conseguente problema di doversi mantenere in attesa di trovare un'occupazione che consenta loro di garantirsi una certa stabilità economica.
- La terza variabile, infine, è il timore di abbandonare il proprio stile di vita per recarsi in realtà straniere caratterizzate da abitudini, cultura e condizioni climatiche considerate “troppo distanti” da quelle cui si è abituati. Tale timore condiziona il punto di vista di una parte dei giovani coinvolti nei focus group, che si dichiara disponibile ad espatriare solo in paesi che garantiscano la possibilità di mantenere uno stile di vita simile a quello adottato nel proprio paese. In particolare, questi giovani tendono ad escludere dalle proprie scelte soprattutto i paesi “troppo freddi” e quelli “in cui si mangia male”. Solo pochi giovani nell'elenco dei criteri per cui decidere di non espatriare citano l'esempio di paesi in cui vi sono consistenti limitazioni alla libertà personale (soprattutto delle donne), criterio, quest'ultimo, emerso in maniera molto più evidente nel corso dei focus group con i giovani inseriti.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Destinazioni più ambite e "da evitare"

La discussione circa quali siano le destinazioni maggiormente auspicabili per andare a lavorare all'estero ha evidenziato un elevato livello di omogeneità di punti di vista tra i partecipanti ai focus group.

Gli studenti, infatti, manifestano una predilezione soprattutto nei confronti delle destinazioni europee (con particolare riferimento al Regno Unito e alla Germania), e degli Stati Uniti. Le motivazioni alla base di tale scelta risiedono nella possibilità di vivere in paesi in cui gli stili di vita e la cultura non appaiono eccessivamente distanti da quelli cui si è abituati. Fa eccezione solo una quota minima di studenti che dichiara di non apprezzare il "modello culturale americano" e che pertanto non sarebbe interessata a trasferirsi negli Stati Uniti.

Nel caso delle destinazioni europee, inoltre, la scelta è guidata anche dalla vicinanza geografica, che rende tali destinazioni più facili da raggiungere:

«Mi sono trasferita a Milano per frequentare l'università. Per tornare a casa dei miei genitori durante le vacanze devo affrontare un viaggio in treno di 5 ore. Se lavorassi a Londra, forse basterebbe un volo di 2 ore».

Dalle discussioni svolte con gli studenti emerge un elemento che tornerà con evidenza ancora maggiore nel corso dei focus group con i giovani inseriti: le destinazioni europee (soprattutto quelle dell'Europa occidentale) sono percepite come una versione "più protetta" di lavoro all'estero e per questo motivo rappresentano una soluzione ideale e preferibile per chi è alle prime esperienze e deve confrontarsi con tutte le incertezze che l'approccio al mondo del lavoro comporta.

Per alcuni studenti (e, in misura ancor maggiore, per i giovani inseriti) l'assioma di partenza è che lavorare in Europa equivalga a lavorare in Italia.

Al di là di quali siano le mete preferite, nei criteri di scelta degli studenti la "continuità" (intesa come mantenimento delle proprie abitudini e del proprio stile di vita) sembra prevalere sulle riflessioni relative alle effettive opportunità lavorative che ciascun paese propone. Stimolati su questo punto, molti studenti ribattono proponendo un confronto con la realtà italiana, così come essi la vedono:

«Se escludiamo paesi come La Grecia, la Spagna o il Portogallo, che stanno vivendo un periodo di crisi particolarmente profonda, nella maggior parte dei paesi europei⁹ c'è una situazione del mercato del lavoro sicuramente più felice rispetto a quella italiana. Per questa ragione, andare a lavorare in Germania piuttosto che in Inghilterra o in Francia piuttosto che in Olanda significa comunque spostarsi in un paese che offre maggiori opportunità. Allora tanto vale – se ne si ha la possibilità – scegliere un paese che ti piaccia e dove pensi che si possa vivere bene».

⁹ Il riferimento è all'Europa occidentale.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Questo tipo di riflessione induce molti studenti ad escludere dalle proprie scelte alcune mete europee che, anche se più ricche di opportunità lavorative, sono considerate troppo scomode o meno piacevoli per viverci. È il caso, ad esempio, dei paesi scandinavi, il cui clima rigido intimorisce molti studenti:

«Non potrei vivere in un paese troppo freddo, non riuscirei a resisterci a lungo».

Tra le mete lavorative da escludere dalle proprie scelte, tuttavia, figurano soprattutto destinazioni extra europee. In particolare, gli studenti segnalano paesi asiatici quali la Cina, il Giappone e l'India. In relazione a questa indicazione, gli studenti appaiono consapevoli delle opportunità di lavoro e di business che alcune di queste realtà offrono, ma nelle loro scelte prevale il timore di non riuscire ad ambientarsi e integrarsi in paesi in cui vi sarebbero *«troppi ostacoli da superare: la lingua, la cultura, il cibo, il clima»*.

C'è, tuttavia, nei confronti di tali destinazioni, una sorta di fascinazione: molti studenti si dichiarano incuriositi da questi paesi. Alcuni sarebbero anche disposti a trasferirsi per fare un'esperienza che potrebbe arricchirli dal punto di vista umano e professionale, ma solo per un periodo di tempo estremamente limitato (*«massimo tre mesi»*)

Maggiore disponibilità al trasferimento si riscontra nei confronti di alcuni paesi che, pur molto distanti dal punto di vista geografico, sono considerati *«piacevoli», «ospitali», «culturalmente affini»* e, più in generale *«paesi in cui si può vivere bene»*. Rientrano in questa categoria alcune destinazioni sudamericane (il Brasile su tutte) e l'Australia, che alcuni studenti indicano ai primi posti tra le mete più desiderate:

«In Australia c'è uno standard di vita elevato e si riesce a vivere bene anche svolgendo lavori meno prestigiosi».

Soluzioni per stimolare la disponibilità ad andare all'estero

Ai partecipanti è stato chiesto di ipotizzare quali soluzioni o politiche possano essere adottate dalle imprese al fine di favorire una maggiore disponibilità dei dipendenti a trasferirsi all'estero per ragioni di lavoro.

In particolare, i partecipanti sono stati suddivisi in piccoli gruppi di lavoro ai quali è stato affidato il compito di realizzare un cartellone (a tale scopo sono stati forniti strumenti quali pennarelli, forbici, colla, riviste, in modo da stimolare la creatività degli studenti), che rappresentasse la loro idea di "pacchetto ideale" da offrire ai dipendenti che espatriano.

L'analisi dei lavori prodotti dagli studenti evidenzia un elevato livello di omogeneità di punti di vista. Tre, in particolare, sembrano essere gli elementi distintivi del "pacchetto ideale" per gli studenti:

- Il primo è la possibilità di cambiare idea in qualsiasi momento. Al di là della destinazione assegnata e delle decisioni assunte in accordo con l'azienda, gli studenti (in questo sono simili ai giovani già assunti) rivendicano il diritto di cambiare idea in qualsiasi momento e di rinegoziare gli accordi con il datore di lavoro:

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

«Nessuno è in grado di sapere con certezza in che situazione ci si troverà quando si sarà all'estero. Magari qualcuno si troverà bene e vorrebbe rimanere anche per un periodo di tempo maggiore rispetto a quello previsto. Qualcun altro, invece, potrebbe non riuscire ad ambientarsi e vorrebbe rientrare subito in Italia. In entrambi i casi le aziende dovrebbero consentire alle persone di scegliere cosa vogliono fare».

- Il secondo è la retribuzione. La decisione di espatriare deve essere adeguatamente ricompensata mediante una retribuzione che consenta un tenore di vita migliore rispetto a quello a cui si è abituati in Italia. In relazione a questo tema, il punto di vista dei partecipanti ai focus group è molto chiaro. Per gli studenti, infatti, anche nei casi di destinazioni lavorative particolarmente “appetibili” (*«Ci sarebbero destinazioni per cui saremmo pronti a partire anche subito»*), l'accettazione dell'espatrio deve essere considerata sempre come una concessione del lavoratore nei confronti dell'azienda e mai come un “premio”:

«È vero che ci sono paesi in cui potremmo trasferirci anche 'gratis', ma si tratterebbe comunque di un sacrificio, perché dovremmo separarci dai familiari e degli amici. I sacrifici devono essere ricompensati in maniera adeguata».

- Il terzo elemento, infine, strettamente collegato al tema della retribuzione, è la visione chiara di tutte le opzioni, in termini di crescita professionale e di carriera, che potrebbero derivare dall'accettazione del trasferimento all'estero. Si tratta, anche in questo caso, di un elemento che accomuna gli studenti ai giovani già inseriti in azienda e che evidenzia il desiderio costante dei giovani – più volte emerso nel corso delle indagini condotte nell'ambito dell'Osservatorio ISTUD – di chiarezza da parte delle aziende:

«Prima ancora di partire, bisognerebbe sapere a cosa si va incontro, quali sono le attività che si andranno a svolgere e quali sono le possibilità di carriera, sia all'estero, sia al rientro in Italia. Credo che andare all'estero per lavorare debba significare soprattutto sviluppare competenze nuove rispetto a quelle che già si possiedono o che si possono sviluppare in Italia».

È significativo osservare come nei diversi identikit del “pacchetto ideale” a supporto degli espatriati forniti dagli studenti manchino riferimenti ai servizi a supporto della famiglia (molto importanti, invece, per i giovani già inseriti), come la possibilità di favorire il trasferimento all'estero anche dei fidanzati. Tali problematiche sono ancora considerate “distanti” dagli studenti che stanno vivendo una fase differente della propria vita rispetto ai loro coetanei già inseriti.

Qualità della vita

L'ultima area indagata nel corso dei focus group è stata l'idea di “qualità della vita”, secondo il punto di vista degli studenti. La scelta di esplorare questo tema era già stata assunta in sede di progettazione degli strumenti di indagine. Tale item, tuttavia, ha assunto particolare importanza soprattutto in considerazione dei continui riferimenti al concetto di qualità della vita proposti dai partecipanti nel corso delle discussioni in cui si analizzavano i pro e i contro associati alla possibilità di lavorare all'estero.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Ai partecipanti ai focus group è stato chiesto di realizzare dei poster che rappresentassero la loro idea di "qualità della vita". Gli identikit proposti dai diversi sotto-gruppi di partecipanti sono molto simili, non solo per quanto riguarda le variabili caratterizzanti la qualità della vita identificate in ciascun poster, ma anche per il livello di priorità e di importanza assegnato a ciascuna variabile:

- Al primo posto in ordine di importanza c'è la **buona salute**, indicata quale requisito imprescindibile per poter godere di una buona qualità della vita (*«Possiamo fare a meno di tutto, ma non della salute»*). In realtà, in alcuni dei poster realizzati dagli studenti non compare alcun riferimento a tale item, ma gli autori degli elaborati hanno precisato in sede di discussione che si tratta di una variabile *«la cui importanza è talmente scontata ed evidente, da renderne superflua l'indicazione sul poster, poiché senza una buona salute non avrebbe senso parlare delle altre variabili, in quanto le possibilità di godere di una buona qualità della vita sarebbero comunque compromesse»*.
- Al secondo posto figurano, con uguale livello di importanza, la **disponibilità di tempo libero**, la possibilità di condurre **una vita sociale appagante** e la **qualità dell'ambiente**. I giovani, dunque, reclamano ancora una volta il diritto di essere padroni del proprio tempo, in modo da poter coltivare i propri interessi personali. Al tempo stesso, si conferma la sensibilità dei giovani nei confronti delle problematiche ambientali. Proprio tale sensibilità induce alcuni partecipanti ai focus group ad affermare che *«trasferirsi per lavoro, in Italia o all'estero, potrebbe essere una scelta appagante qualora si andasse a vivere in una città non inquinata e ricca di spazi verdi»*.
- Al terzo posto, infine, compaiono alcune variabili, presenti in tutti gli elaborati realizzati dagli studenti, considerate importanti ai fini della qualità della vita, ma in misura minore rispetto alle altre variabili precedentemente citate. Tali variabili sono una **retribuzione adeguata** (a cui gli studenti attribuiscono un valore strumentale, nella misura in cui rappresenta il *«veicolo attraverso il quale è possibile coltivare i nostri interessi»*), la possibilità di svolgere un **lavoro interessante e coerente con gli studi intrapresi** (*«un lavoro che sia complemento della vita privata»*; *«un lavoro che sia appagante non solo dal punto di vista delle attività da svolgere, ma anche dal punto di vista delle relazioni con i colleghi»*) e la disponibilità di **servizi pubblici efficaci** (*«trasporti, scuola, sanità, biblioteche»*) che, da un lato, siano utili e, dall'altro lato, possano stimolare e soddisfare gli interessi culturali delle persone. È da segnalare che la possibilità di svolgere un lavoro appagante appare meno importante rispetto a quanto emerso dall'indagine estensiva (gli studenti che hanno compilato il questionario hanno collocato tale variabile al secondo posto in ordine di importanza). Stimolati ad analizzare tale differenza, i partecipanti al focus group hanno chiarito la questione specificando che *«Il tipo di lavoro svolto diventa importante ai fini della qualità della vita soprattutto nei casi in cui si tratta di un lavoro che proprio non ti piace o che sottrae troppo tempo alla vita privata. Per questo motivo è importante svolgere un lavoro piacevole e appagante, ma la vera 'qualità della vita' è determinata soprattutto da variabili esterne al mondo del lavoro»*.

Vi sono, poi, due variabili che pur non essendo presenti in tutti i poster realizzati dagli studenti ricorrono con una certa frequenza e che pertanto meritano di essere ricordate. La prima è la **coerenza morale**, ovvero la possibilità di non dover tradire i propri valori (*«La qualità della vita è buona se*

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

*non sei costretto ad accettare compromessi che ti costringano a diventare una persona diversa da quella che vorresti essere»); la seconda è la **sostenibilità**, ovvero, la possibilità di garantire il mantenimento o il miglioramento nel tempo delle condizioni di vita «a livello ambientale, economico, sociale e lavorativo».*

In relazione a quest'ultimo punto, è significativo osservare come la Generazione Y, costretta suo malgrado a confrontarsi con le conseguenze di decisioni, politiche e stili di vita intrapresi dalle generazioni precedenti, avverta sulla propria pelle la responsabilità di costruire un mondo migliore per le generazioni future.

1.3 Considerazioni conclusive

I risultati dell'indagine presentati propongono numerosi spunti di riflessione. Se, da un lato, si confermano alcuni orientamenti degli studenti (la preferenza accordata alle grandi imprese quali possibili ambiti lavorativi, la volontà di fare affidamento principalmente sulle proprie competenze e capacità per costruire il proprio futuro), già noti ed abbondantemente analizzati nel corso delle precedenti edizioni dell'Osservatorio, ulteriori evidenze, legate ai temi oggetto dell'indagine 2012, consentono di approfondire altri elementi distintivi del rapporto dei giovani con il mondo del lavoro.

In primo luogo, c'è il tema della mobilità internazionale. Gli Yers italiani, cresciuti in un mondo globalizzato, ma tradizionalmente descritti dalla letteratura come "bamboccioni" che fanno più fatica ad allontanarsi dal guscio familiare rispetto ai loro coetanei stranieri, manifestano una buona disponibilità a trasferirsi all'estero per lavoro.

Tale disponibilità aumenta sensibilmente nel caso dei giovani che hanno già avuto esperienze di soggiorni duraturi all'estero. Un ruolo molto importante in tal senso è svolto dal progetto Erasmus e da altre iniziative volte a favorire la mobilità internazionale degli studenti universitari. La possibilità di svolgere un periodo di studio all'estero, infatti, non solo rappresenta un'opportunità di crescita personale nella misura in cui favorisce il confronto con altre culture, ma rappresenta anche un prezioso momento di prova. Una volta all'estero, infatti, gli studenti, lontani dalla casa dei genitori, sono maggiormente chiamati ad affrontare in prima persona gli eventuali problemi e difficoltà cui possono andare incontro, conquistando nel tempo una maggiore fiducia nelle proprie capacità e nei propri mezzi.

I dati forniti dalla Commissione Europea¹⁰ evidenziano un trend crescente di studenti italiani che utilizzano il progetto Erasmus per recarsi all'estero: dai 13.253 dell'Anno accademico 2000-2001, si è arrivati ai 22.031 dell'Anno Accademico 2010-2011. Tali dati collocano il nostro paese al quarto posto nella classifica degli studenti in mobilità, seppur con valori nettamente inferiori rispetto ai paesi che lo precedono: la Spagna (36.183), la Francia (31.747) e la Germania (30.224).

¹⁰ ec.europa.eu

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Gli studenti italiani recatisi all'estero nel corso dell'ultimo anno accademico, inoltre, rappresentano appena l'1,2% dei 1.781.786 studenti iscritti alle università italiane;¹¹ si tratta di una quota marginale e c'è da auspicarsi un ulteriore incremento di tale dato nei prossimi anni.

La disponibilità a trasferirsi all'estero per lavoro, si badi bene, è una disponibilità "condizionata": essa è valida solo se l'esperienza si rivela coerente con le aspettative e i desideri dei giovani. Condizioni fondamentali per accettare di espatriare sono:

- Il tipo di destinazione, che deve risultare piacevole e gradita agli occhi dei giovani (*«un posto dove sia bello vivere»*);
- Il lavoro da svolgere, che deve risultare coerente con gli interessi, gli studi compiuti e le passioni personali;
- La possibilità, in qualunque momento, di decidere il proprio destino, tornando in Italia qualora lo si desidera, o restando all'estero a tempo indeterminato se questa è la propria scelta.

In secondo luogo, va evidenziato il ruolo secondario che la dimensione lavorativa esercita nel contribuire alla definizione della qualità della vita. La possibilità di svolgere un lavoro interessante ed appagante è considerata un indicatore importante della qualità della vita da parte degli studenti, ma in misura inferiore rispetto ad altre variabili legate al tempo libero, ai propri hobby/interessi, alle relazioni sociali.

Nella prospettiva degli studenti, infatti, l'incidenza del lavoro sulla qualità della vita si riscontra soprattutto nei casi negativi, ovvero quando il lavoro è considerato eccessivamente invasivo e penalizzante nei confronti della vita privata o poco interessante. Anche questo elemento è da considerarsi come un indicatore di un differente modo di considerare il proprio rapporto con il lavoro che caratterizza la Generazione Y (lavoro come valore "condizionato") rispetto alle generazioni precedenti (lavoro come valore "assoluto"): una differenza che nel corso delle precedenti edizioni dell'Osservatorio era stata sintetizzata con la metafora del passaggio dal principio di "lavorare per l'azienda" a quello di "lavorare con l'azienda".¹²

Si tratta di orientamenti – è bene ricordarlo – espressi da giovani che stanno completando il proprio percorso universitario e che non hanno ancora vissuto un reale momento di confronto con il mondo del lavoro. La transizione dall'università all'azienda – come sarà possibile osservare nel capitolo successivo – modifica parzialmente tali orientamenti, inserendo nei criteri di scelta dei giovani nuove priorità (ad es. le responsabilità familiari) al momento assenti nelle considerazioni degli studenti.

¹¹ Fonte: MIUR

¹² Nastri A., Pasqualini C., Quarantino L., Sala E. (2008). I giovani e il lavoro. *La ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza*. Fondazione ISTUD.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Alcuni principi fondamentali (come ad es. il desiderio di autodeterminazione del proprio destino o la possibilità di ritornare sui propri passi rinegoziando con l'azienda le decisioni precedentemente intraprese) tuttavia rimangono, anzi, appaiono ulteriormente rafforzati nei giovani già inseriti, tanto da poterli identificare come i capisaldi a partire dai quali i giovani cercano di costruire il proprio percorso di sviluppo professionale.

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

Questo capitolo ha l'obiettivo di descrivere sinteticamente lo stato dell'arte per quanto riguarda le politiche di International Human Resource Management (IHRM) adottate attualmente dalle imprese che operano in contesti globalizzati. A tal fine, sono state progettate e realizzate tre diverse attività di ricerca tra di loro integrate.

In primo luogo, una analisi della letteratura italiana e internazionale più rilevante relativamente ai temi indagati. Ciò ha consentito di raccogliere i più importanti modelli teorici sviluppati dagli studiosi e le principali ricerche sul campo condotte negli ultimi anni presso aziende internazionalizzate.

In secondo luogo, una indagine sul campo condotta presso le aziende partner¹³ attraverso la realizzazione di interviste in profondità – della durata di circa un'ora – sulla base di una check-list semi-strutturata. Le interviste hanno previsto il coinvolgimento di manager responsabili della gestione delle risorse umane internazionali sia a livello Corporate che di singoli Business. Nonostante le aziende incontrate mostrino logiche e modalità di gestione delle attività internazionali in parte diverse e si collochino in fasi differenti del proprio ciclo di internazionalizzazione, è stato possibile mettere a fuoco alcune questioni trasversali comuni alle diverse realtà, relativamente ai processi di IHRM. Questo perché tutte quante si caratterizzano sia per una forte proiezione del business sui mercati internazionali sia per il fatto di costituire (o di essere parte di) sistemi d'impresa con una mentalità di fatto pienamente globale.

Nel dettaglio, si distinguono innanzitutto aziende piuttosto mature e consolidate nel proprio cammino internazionale rispetto ad altre che hanno solo più di recente intrapreso questa strada anche se con ritmi molto intensi. Alcune hanno tradizionalmente preferito crescere per linee esterne attraverso acquisizioni, mentre altre si muovono per linee interne sia tramite joint-venture che sviluppo di strutture commerciali e produttive di proprietà esclusiva. In parallelo, va considerato che per alcune aziende il baricentro è ancora piuttosto radicato in Italia, mentre per altre profitti, strutture e organici relativi alla parte internazionale del business sono nettamente prevalenti. Infine, va considerato che alcune delle imprese partecipanti fanno parte di grandi gruppi internazionali (o hanno comunque un azionista di riferimento straniero): in questo caso le loro scelte strategiche, organizzative e di gestione delle risorse umane vanno naturalmente inquadrare in questa più ampia prospettiva.

In terzo luogo, un workshop della durata di una giornata che ha previsto ancora una volta il coinvolgimento delle aziende sostenitrici del progetto di ricerca, condotto secondo le logiche della ricerca-azione. In questo ambito, è stato possibile, da un lato, confrontare le esperienze e le pratiche attuali delle diverse aziende presenti rispetto alle problematiche tipiche dell'IHRM, dall'altro lato, discutere i principali modelli di riferimento descritti in letteratura e verificarne l'adattabilità alle prassi gestionali quotidiane.

¹³ Hanno contribuito a questa fase della ricerca le seguenti aziende: Chiesi Farmaceutici, Edison, ENI, Ferrero, Generali e Vodafone.

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

Le evidenze complessivamente emerse da queste tre attività di rilevazione sono sintetizzate qui di seguito, integrando l'analisi dei modelli teorici con il racconto "dal campo" da parte delle imprese.

2.1 *International Human Resource Management: lo stato dell'arte*

La necessità di operare efficacemente oltre i confini nazionali è oramai una sfida fondamentale non solo per le grandi aziende multinazionali, ma anche per molte realtà di piccole e medie dimensioni. In questo contesto di crescente internazionalizzazione delle attività di impresa su scala globale, diventa sempre più importante riflettere con attenzione su quella che viene oramai ampiamente vista come la principale fonte di vantaggio competitivo (Caligiuri e Stroth, 1995): il capitale umano.

Si tratta di una riflessione complessa, dal momento che lo Human Resource Management (HRM) è non solo praticato con stili e modalità differenti nei diversi paesi, ma è anche all'interno di ciascuno di essi concettualizzato differentemente alla luce delle variabili culturali, politiche, sociali ed economiche che caratterizzano i diversi contesti istituzionali.

Al fine di facilitare lo studio del tema, qui di seguito sono affrontate – a partire dai contributi chiave della letteratura specialistica – alcune questioni fondative che hanno l'obiettivo di mappare i principali costrutti relativi all'IHRM e di delinearne quanto più possibile i confini.

La prima questione è relativa al livello a cui si intende situare l'analisi del fenomeno della globalizzazione delle attività economiche: di settore, di impresa, di funzione. A livello di settore, l'attenzione si focalizza su fattori quali il commercio internazionale, l'intensità della competizione globale, il posizionamento di un business nelle diverse aree geografiche mondiali, la localizzazione delle attività rispetto ai driver di costo. A livello di impresa, il focus è sulle attività di produzione e vendita presso sussidiarie estere (valore, dimensioni, ecc.), sulla diffusione dell'esperienza e del capitale intellettuale a livello internazionale. Infine, a livello di *funzione*, studiare la globalizzazione significa concentrare l'attenzione sul grado di centralizzazione o decentramento della gestione delle persone nonché sui principali sistemi e tecniche di HRM adottati.

Da questo punto di vista, la presente attività di ricerca si è focalizzata in modo specifico su questo ultimo livello: come viene gestita la funzione di HRM nelle aziende internazionalizzate.

La seconda questione concerne gli approcci che possono essere adottati nello studio dell'IHRM, vale a dire delle strategie e delle attività della funzione di gestione delle risorse umane. Secondo Morley (2007), per approcciare il tema possono essere identificati tre grandi filoni – distinti, ma con diverse intersezioni: internazionale, comparativo e cross-culturale.

L'approccio internazionale cerca di mappare le caratteristiche e i processi dello HRM nelle aziende che operano su scala globale, soprattutto multinazionali, evidenziando strategie, sistemi e pratiche utilizzati. L'idea di fondo è che questa tipologia di aziende opera in un contesto sempre più complesso e incerto e si trova quindi costretta a identificare soluzioni organizzative e manageriali originali per gestire con efficacia una forza lavoro dispersa geograficamente nell'ottica della generazione di vantaggio competitivo locale e globale (Schuler, Budhwar e Florkowski, 2002). Questioni

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

tipiche in questo filone sono le pratiche di gestione degli espatriati e degli incarichi internazionali nonché i problemi legati al rapporto tra Headquarters e Subsidiaries per quanto concerne il ciclo di gestione delle risorse umane.

L'approccio comparativo ha invece come campo preferenziale di interesse l'analisi dei contesti nazionali, con le loro caratteristiche e dinamiche culturali, economiche e istituzionali. Il focus principale è legato al crescente livello di internazionalizzazione dei mercati e al conseguente aumento della competizione nell'arena globale. L'allargamento dell'economia a nuove e promettenti aree geografiche (ad esempio, i così detti BRICS), l'aprirsi di nuove opportunità in mercati una volta esclusi dai rapporti commerciali più importanti e lo spostamento del flusso degli investimenti verso nuove aree sono le dinamiche più significative affrontate dagli studi comparativi. In particolare, vengono studiati i singoli "sistemi paese" come base per comparare poi i modelli e le pratiche di HRM adottati dalle imprese (Lazarova, 2006).

L'approccio *cross-culturale* si focalizza infine sulla analisi dei riferimenti valoriali e culturali che contraddistinguono le diverse nazioni, identificandoli come paradigmi essenziali per discriminare quali siano le pratiche di HRM accettabili o meno in un dato paese. Il tentativo di operazionalizzare tali assiomi culturali vedendo in quali pratiche gestionali si traducano nelle diverse nazioni, rappresenta il cuore di questo filone di indagine che, alla luce dell'allargarsi dell'arena globale, è anche esso in forte espansione.

Da questo secondo punto di vista, il lavoro di ricerca qui riportato si colloca nel filone *internazionale*.

Collocarsi in una logica "internazionale" di analisi della "funzione" di HRM significa, infine, tenere conto di un ulteriore rilevante passaggio descritto in letteratura. Se fino agli inizi degli anni '80 l'IHRM è stato visto come un semplice aggiornamento su "grande scala" dello HRM – i problemi sono gli stessi, sono solo più grandi e numerosi – il cui cuore era costituito dalle tecniche di gestione degli espatriati, oggi la prospettiva è decisamente mutata. L'IHRM si caratterizza per un ampio spettro di questioni gestionali specifiche, legate alla dimensione di particolare incertezza, complessità ed eterogeneità in cui si situa; parallelamente è maturata la consapevolezza che anche l'adozione di tecniche di gestione della mobilità internazionale vada sempre collocata nel quadro delle più ampie dinamiche culturali che caratterizzano l'incontro tra paesi diversi.

In particolare, sono due i temi prevalenti su cui la letteratura più recente sembra concentrarsi. Da una parte, il riconoscimento dell'importanza di collegare le politiche e le pratiche di HRM alle scelte strategiche e organizzative dell'azienda e alla loro evoluzione nel tempo. Dall'altra parte, il bilanciamento delicato tra esigenze di integrazione e standardizzazione a livello globale delle politiche di HRM con il bisogno di adattarle al contempo alle peculiarità del contesto locale: se, infatti, l'omogeneizzazione globale sostiene la coerenza della strategia di business, favorisce la circolazione rapida delle conoscenze e genera efficienza, allo stesso tempo l'adattamento alle dimensioni culturali, normative e istituzionali locali è spesso indispensabile per avere una presa efficace sui singoli mercati. La ricerca del giusto equilibrio tra questi due aspetti è una sfida continua per le imprese *internazionalizzate*.

E proprio su questi due ultimi temi si è cercato di lavorare nella ricerca sul campo, tramite le interviste in azienda e il workshop di ricerca-azione.

2.2 *Evoluzione delle strategie e delle strutture per l'internazionalizzazione*

Come sottolineato in letteratura (Brewster, Sparrow e Harris, 2005), la questione del rapporto tra le strategie di internazionalizzazione e la configurazione strutturale adottate dalle imprese è un tema di studio centrale. Sulla base dei principali riferimenti teorici esistenti (Bartlett e Ghoshal, 1989; Doz et al., 2000; Tallman e Koza, 2011), abbiamo provato a ricostruire un modello complessivo di tipo evolutivo, in cui cioè sono ricostruiti quadri di coerenza strategico-organizzativa rispetto al modificarsi dell'ambiente competitivo internazionale (Fig. 29).

L'idea di fondo è che esistano oggi tre stadi principali del processo di internazionalizzazione di un'azienda, che possono essere tra loro confrontati sulla base delle seguenti variabili: strategia, struttura, ruolo dell'Headquarter, ruolo del Top Management, meccanismi di controllo organizzativo, modello di Human Resource Management adottato.

	MULTINAZIONALE	TRANSNAZIONALE	METANAZIONALE
Strategia	Penetrazione sui mercati	Sfruttamento delle competenze	Apprendere dal mondo e combinare idee
Struttura	Globale per aree geografiche	Matrice (prodotto/aree geografiche), rete	Globale, multibusiness
Ruolo di HQ	Comando e controllo	Visione e guida	Animazione ed enactment
Ruolo del Top management	Allocazione di capitale	Integrazione tra divisioni	Far emergere idee e processi
Meccanismi di controllo	Controlli economico finanziari	Controlli sui comportamenti	Controlli sulla comunicazione
Modello di HRM	Lineare	Interdipendente	Evolutivo

Fonte: elaborazione propria da Prandstraller e Quaquarelli (2011)

Figura 29. Strategie e strutture per l'internazionalizzazione: un quadro evolutivo

Nel modello multinazionale l'azienda ha oramai superato la fase iniziale del processo di internazionalizzazione in cui, avendo un focus prevalentemente domestico si limitava ad attività di export condotte tramite un ufficio o una vera e propria divisione dedicati. La strategia è pertanto quella di diffondere in modo massiccio la propria presenza sui mercati esteri, stabilizzandola attraverso la costituzione di una struttura globale per aree geografiche che garantisca un presidio efficace dei diversi territori. Qualora l'azienda abbia un'offerta caratterizzata da una combinazione prodotto/servizio piuttosto standardizzata e non esistano particolari vincoli logistici e/o culturali nell'approcciare i differenti paesi, è possibile che la struttura sia organizzata per linee di prodotto.

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

Il ruolo dell'Headquarter è quello di garantire il controllo delle attività aziendali attraverso una funzione di comando diretta delle operazioni di business: definizione di obiettivi precisi di risultato, supervisione e indicazione di azioni correttive. In particolare, il Top Management è chiamato a gestire il processo di allocazione dei capitali e degli investimenti tra le diverse aree geografiche/linee di prodotto sulla base dei risultati ottenuti e delle prospettive future di crescita dei diversi mercati.

L'azione di controllo nel suo complesso è basata su parametri di tipo economico-finanziario, con una attività di controllo di gestione fortemente centralizzata.

In questo tipo di situazione, dal punto di vista dello human resource management, sembra delinarsi un modello di tipo lineare (Costa, 1992). Secondo tale modello, l'attività manageriale è essenzialmente razionale, basata sulla lettura dell'ambiente esterno, sulla definizione di strategie coerenti con tale lettura, seguita dalla progettazione di assetti organizzativi in sintonia con le strategie delineate. Solo alla fine del processo si arriva a definire l'intervento sui sistemi e sulle persone: è evidente l'idea che la risorsa umana costituisca l'ultimo anello di una catena causa-effetto e in quanto tale sia concepita come adattabile e "residuale". In questa prospettiva "top-down", la funzione di HRM ha il ruolo di "adattare" le persone a obiettivi, strutture e processi aziendali, attraverso l'utilizzo di un insieme di sistemi e tecniche più o meno sofisticati.

Nel modello transnazionale l'impresa è oramai presente in modo stabile a livello globale. Dal punto di vista strategico, l'attenzione si focalizza allora sullo sfruttamento delle proprie competenze distintive: ovunque esse siano presenti all'interno del sistema, esse vanno identificate, codificate, patrimonializzate e messe a disposizione di tutti per l'accrescimento del vantaggio competitivo.

L'idea chiave è la capacità di raccogliere risorse e competenze distintive in qualunque parte del globo si trovino e di riversarle con efficacia nei diversi mercati serviti. La struttura capace di sostenere questa logica si caratterizza per una elevata capacità di scambio al proprio interno, una alta trasversalità e la perdita di un vertice/centro dominante in favore di una diffusione policentrica del potere decisionale. In termini concreti, le imprese adottano modelli a matrice multidimensionale – prodotti/aree geografiche/funzioni – o "a rete".

Il ruolo dell'Headquarter consiste nel garantire una visione di lungo periodo sull'evoluzione del business, da una parte, e una funzione di guida delle diverse unità aziendali impegnate nella gestione corrente. Di fatto, con un minore impegno nella gestione operativa, che è delegata all'autonomia delle diverse parti che compongono la rete, e una maggiore funzione di leadership. Parallelamente, il Top Management è chiamato a un forte lavoro di integrazione tra le diverse divisioni, funzioni e unità, al fine di evitare una eccessiva frammentazione del sistema che porterebbe inefficienza e dispersione di know-how. A tal fine, oltre ai sistemi di programmazione e controllo, diventano cruciali le leve "soft" di integrazione, quali la cultura, la comunicazione e la formazione.

L'azione di controllo passa in prevalenza attraverso i comportamenti, gli atteggiamenti e gli stili manageriali, nella prospettiva che in letteratura (Perrow, 1972) è definita "controllo delle premesse cognitive e valoriali": uniformare le persone ad un set preciso di valori e standard comportamentali garantisce la coerenza delle loro azioni e decisioni con gli obiettivi aziendali.

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

In questo stadio di sviluppo, il modello di human resource management prevalente è di tipo interdipendente (Costa, 1992). Ciò che significa che rimane il punto di partenza costituito dall'analisi del contesto ambientale, ma successivamente tutte le variabili – strategie, sistemi, strutture, persone – sono collegate da una relazione non più lineare bensì di interdipendenza. Di fronte al crescere dell'incertezza e della dinamicità dell'ambiente, infatti, diventa cruciale la capacità di adattamento del sistema organizzativo, che deve mantenere nel tempo coerenza con l'ambiente stesso, ma anche equilibrio al proprio interno tra le diverse variabili. Risulta evidente che le persone non solo acquisiscono pari dignità rispetto alle altre variabili del sistema organizzativo, ma vengono considerate strategiche in quanto decisive per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il ruolo della funzione di HRM consiste nel contribuire allo sviluppo complessivo del sistema organizzativo, cercando di integrare la risorsa umana al meglio con le altre componenti (strutture, sistemi, tecnologie, ecc.). Il modello metanazionale rappresenta ad oggi per la maggior parte delle imprese internazionalizzate una “situazione a tendere”, rispetto alla quale solo alcune realtà particolarmente all'avanguardia cominciano a fare concrete sperimentazioni; costituisce altresì una direzione interessante in prospettiva futura alla luce dell'evoluzione complessiva dei processi sociali, economici e tecnologici innescati dalla globalizzazione. La strategia di riferimento diventa quella centrata sulla capacità di apprendere dal mondo e di combinare in modo creativo idee e soluzioni: il vantaggio competitivo è riservato quindi alle imprese capaci di apprendimento continuo e innovazione non solo di prodotto, ma anche organizzativa. La configurazione strutturale diventa di tipo “globale, multi business”: una situazione in cui, anche grazie al forte supporto dato dalle possibilità dell'I&CT, il processo organizzativo fondamentale diventa quello di recuperare e diffondere la conoscenza prodotta (esperienze, know-how, soluzioni, ecc.) senza necessariamente passare dal centro.

Il ruolo dell'Headquarter è quello di garantire due funzioni chiave: da un lato, l'assemblaggio di persone, processi, strutture e idee a seconda delle finestre temporali di opportunità strategica che si generano in un ambiente sempre più caotico e imprevedibile; dall'altro lato, l'animazione della capacità dell'organizzazione di auto-rinnovarsi di continuo, sostenendo l'ideazione di scenari e soluzioni strategiche e organizzative (enactment). Allo stesso tempo il Top Management è chiamato a rinunciare al ruolo tradizionale di governo gerarchico della struttura in favore di quello consistente nel far emergere idee e processi in grado di generare vantaggio competitivo, attingendo a tutte le risorse presenti nel sistema.

L'azione di controllo e governo passa inevitabilmente attraverso i processi di comunicazione finalizzati non solo al compito strumentale di “far circolare le informazioni”, ma anche a quello simbolico di costruire un approccio e una identità condivisi, rispetto ai principi descritti.

Il modello di human resource management corrispondente è quello evolutivo (Costa, 1992). Esso si basa sull'idea che la risorsa umana sia non ‘una’ ma ‘la’ variabile fondamentale per l'attivazione del rapporto tra impresa e ambiente e per lo sviluppo organizzativo. L'azienda, grazie alle persone, assume un atteggiamento proattivo verso l'ambiente che smette di essere una variabile indipendente: esso può essere immaginato, creato e modificato dall'organizzazione attraverso l'azione di “sense-making” (Weick, 1969). Il processo strategico allora diventa tendenzialmente bottom-up, fatto di aggiustamenti successivi che dal basso – di fatto la principale e più estesa front-line con il mondo esterno – si diffondono verso le sfere più alte dell'organizzazione. In questa prospettiva le persone diventano il vero motore di qualsiasi cambiamento aziendale e compi-

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

to della funzione di HRM diventa quello di garantirne la qualità, la motivazione, il commitment e la capacità di pensiero innovativo.

Per quanto concerne il posizionamento rispetto allo schema proposto, va preliminarmente sottolineato che tutte le imprese si caratterizzano per una forte vocazione internazionale, a prescindere dallo stadio specifico in cui si trovano, testimoniata sia dal peso di organici/strutture/fatturati attuali sia dal fatto che l'investimento nelle attività internazionali rappresenta in modo chiaro la direzione strategica futura. In proposito è interessante osservare che per molte aziende il concetto stesso di sviluppo di carriera tende sempre più ad assimilarsi a quello della mobilità internazionale: si fa carriera prevalentemente attraverso incarichi internazionali che a loro volta sono affidati alle persone di maggiore talento.

Ciò detto, le aziende partner si collocano generalmente nello stadio intermedio di multinazionale: da un lato, con qualche azienda che è approdata di recente a questa fase grazie ad una recente accelerazione del proprio processo di internazionalizzazione; dall'altro, con qualche caso di fuga in avanti verso logiche e assetti di tipo "transazionale" per le realtà che da più tempo e con maggiore intensità si trovano a gestire la propria presenza nei mercati internazionali.

In questa fase di passaggio attraverso il modello multinazionale verso forme più evolute e innovative di internazionalizzazione, all'interno delle aziende partner sono in atto alcuni fenomeni significativi:

- una composizione dei vertici aziendali, non solo di sussidiaria ma anche di sede centrale, sempre più mista soprattutto nel caso dei paesi culturalmente più affini: *«tipicamente ad un amministratore delegato italiano affianchiamo primi riporti del luogo, tuttavia occorre distinguere tra due tipologie di paese: mentre nei paesi di cultura occidentale è più facile avere un capo azienda locale, in quelli più distanti per stili e mentalità tendiamo a mantenere un presidio più forte tramite un management italiano»; «il nostro modello può essere definito misto nel senso che all'inizio inviamo figure chiave dall'Italia cominciando però subito a investire nel reclutamento di personale locale che facciamo crescere. Se è vero che tendenzialmente manteniamo un presidio con persone di nostra fiducia nei ruoli nevralgici – CEO, CFO, ecc. – tuttavia nei paesi in cui siamo presenti da più tempo abbiamo anche la crescita di manager locali verso queste posizioni, dato che hanno una storia organizzativa, una cultura del lavoro condivisa...insomma sono dei nostri!»;*
- una tendenza a spostarsi verso forme di controllo e coordinamento non solo (o non tanto) economico-finanziarie, ma anche legate all'allineamento dei comportamenti e al governo integrato della comunicazione: *«per noi è essenziale che tutti, giovani compresi, si muovano per tutto il mondo tra le diverse sedi e aree al fine di mettere in atto un processo di 'knowledge sharing' tecnico ma soprattutto valoriale: stili di gestione, approccio al lavoro, sensibilità culturale...»; «una leva per noi cruciale è il training sui temi strategici e valoriali che governiamo fortemente dal centro, diventa infatti una occasione importante per mandare determinati messaggi ma anche per favorire l'incontro, il confronto e l'allineamento tra persone provenienti da diverse aree geografiche caratterizzate da tratti culturali talvolta molto diversi».*

2.3 *Ruoli e funzioni dell'IHRM nelle aziende internazionalizzate: centralizzazione vs. decentramento decisionale*

I ruoli e le funzioni che lo HRM è chiamato a ricoprire nell'ambito di una impresa internazionalizzata sono molteplici e dipendono in buona parte dalla fase del ciclo di sviluppo in cui l'azienda si trova. Ciò premesso, essi possono essere sinteticamente ricondotti a tre nuclei fondamentali (Prandstraller e Quaquarelli, 2011).

In primo luogo, lo sviluppo di persone in grado di interagire con culture differenti. Si tratta di un lavoro, per così dire, di preparazione del terreno, attraverso la formazione, l'informazione e il supporto individualizzato (si pensi ad esempio ad un tutor che assiste in loco un espatriato), al fine di assicurare quanto più possibile apertura mentale e capacità di ascolto.

In secondo luogo, la progettazione e l'implementazione di politiche e pratiche efficaci nelle diverse aree geografiche in cui le persone operano. In questo caso ci si riferisce al cuore tradizionale delle attività di gestione delle risorse umane – quali reclutamento, formazione, sviluppo, gestione delle carriere, ecc. – che tuttavia devono essere ripensate e declinate alla luce delle differenze istituzionali, sociali e culturali esistenti tra i diversi paesi.

In terzo luogo, l'azione di coordinamento e integrazione di persone che operano e attività che avvengono in luoghi diversi per geografia e cultura. È quanto avviene tutte le volte che sono costituiti team di lavoro internazionali – evento sempre più frequente anche grazie alle nuove opportunità offerte dalle tecnologie della comunicazione – o in cui gruppi di lavoro diversi sparsi per il mondo contribuiscono ad un unico processo, servizio, prodotto.

Un ulteriore elemento di complessità è determinato dal fatto che le funzioni descritte riguardano target molto variegati. Tipicamente, infatti, l'attività di IHRM si confronta con le seguenti diverse tipologie di destinatari (Prandstraller e Quaquarelli, 2011):

- manager basati nel proprio Paese con un focus sui mercati internazionali;
- membri di team multiculturali che lavorano su una serie di progetti internazionali;
- persone in ruoli specialistici non manageriali che implicano attività internazionali o di trasferimento di conoscenze;
- manager che si muovono a livello internazionale con visite brevi ma frequenti nelle sedi estere;
- espatriati che portano cultura organizzativa della casa madre e ricoprono incarichi di lungo termine in cui rappresentano l'azienda in alcuni Paesi stranieri;
- manager transnazionali che si trasferiscono oltre confine ma sono abbastanza indipendenti dalla casa madre.

Su questo punto specifico è interessante notare le scelte fatte dalle aziende partecipanti alla ricerca

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

in relazione alla mobilità internazionale in termini sia di popolazioni 'target' per questo tipo di iniziative sia di filosofia complessiva delle politiche attuate.

Dal primo punto di vista, possono essere enucleate alcune categorie fondamentali ricorrenti di soggetti coinvolti nei processi di mobilità internazionale:

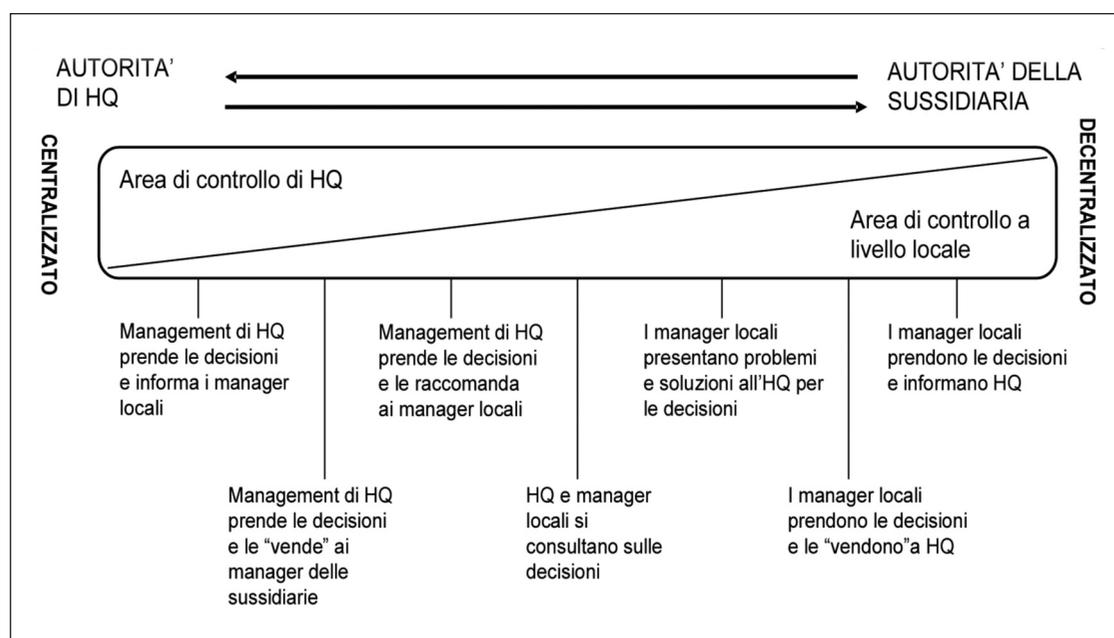
- manager/specialisti (dalle aree produttive, commerciali e tecniche) con elevata seniority e solide competenze che devono portare fuori dall'Italia la propria esperienza professionale in caso di start-up esteri o comunque di sostegno a realtà che attraversano momenti delicati di sviluppo e cambiamento (*«tipicamente stanno fuori 3-4 anni su assignment precisi e poi rientrano alla base»*);
- tecnici in una fase intermedia di maturazione professionale che devono sviluppare appieno le proprie competenze e completare la preparazione (*«per i nostri tecnici l'esperienza all'estero è assolutamente un must dopo qualche anno», «per quanto riguarda gli espatriati la nostra filosofia è di non includervi i giovani neolaureati quanto profili più senior con almeno quattro anni di esperienza: operiamo in contesti delicati e una certa solidità è essenziale per evitare il rischio di bruciarsi»*);
- giovani laureati nell'ambito dei "graduate programme" o in una fase immediatamente successiva, intorno ai 2-3 anni di anzianità aziendale (*«in questo caso ciò a cui miriamo è offrire un'esperienza che, al di là della specifica area geografica e dei compiti assegnati, favorisca la maturazione complessiva della persona attraverso la permanenza all'estero»*);
- persone che hanno fatto una scelta definitiva di carriera internazionale (*«si tratta di coloro che sono in 'permanent mobility' e di fatto sono gli ambasciatori della cultura e delle competenze aziendali in giro per il mondo, passano da un incarico all'altro»*).

Per quanto concerne invece la filosofia generale sottostante i programmi di mobilità internazionale, tra le aziende partner, si registra un rilevante cambio di prospettiva. Diverse aziende, infatti, hanno oramai superato la fase in cui la mobilità era concepita essenzialmente come un trasferimento di personale dalla casa madre verso le sedi estere per diffondere cultura, stili gestionali e pratiche lavorative o, viceversa, la visita in sede centrale di colleghi stranieri per imparare lo stile della casa. Sempre più l'idea è di favorire in generale lo spostamento di persone lungo gli assi più svariati – ad esempio tra differenti sussidiarie – al fine di massimizzare la circolazione di informazioni, idee e competenze: *«la mobilità oramai non è più solamente dall'Italia o verso l'Italia, ma anche tra i diversi paesi in cui siamo presenti con la finalità di integrare persone e stili di gestione a livello di tutto il Gruppo»*.

Come accennato nella rassegna della letteratura, nel definire funzioni e ruoli dell'IHRM una delle questioni centrali è rappresentata dalla ricerca di un bilanciamento efficace tra esigenze di centralizzazione, mirate a garantire efficienza, coesione e coerenza, ed esigenze di decentramento, volte invece ad assicurare la necessaria efficacia a livello operativo nelle singole realtà locali.

La Fig. 30 schematizza le possibili alternative che le imprese possono adottare per affrontare la que-

sione. Si tratta naturalmente di un continuum lungo il quale le imprese di fatto oscillano costantemente alla ricerca del migliore equilibrio tra il peso degli Headquarter (HQ) e quello delle sussidiarie nei processi decisionali.



Fonte: Quaquarelli e Prandstraller, 2011

Figura 30: Centralizzazione vs. decentramento decisionale tra Headquarter e sussidiarie

Ad un estremo del *continuum* la situazione prevede la massima concentrazione di autorità a livello di HQ, la cui sfera di controllo risulta pertanto molto ampia. Operativamente il management di casa madre prende le decisioni e informa i manager locali affinché essi le implementino a livello di area geografica, in una logica di sostanziale uniformità.

All'estremo opposto è invece la singola sussidiaria ad avere un'area di controllo molto ampia e una autorità nettamente prevalente. In questo caso saranno i manager locali a prendere le decisioni sulla base della specificità del loro contesto e quindi a metterne al corrente HQ affinché sia consapevole di cosa viene fatto localmente.

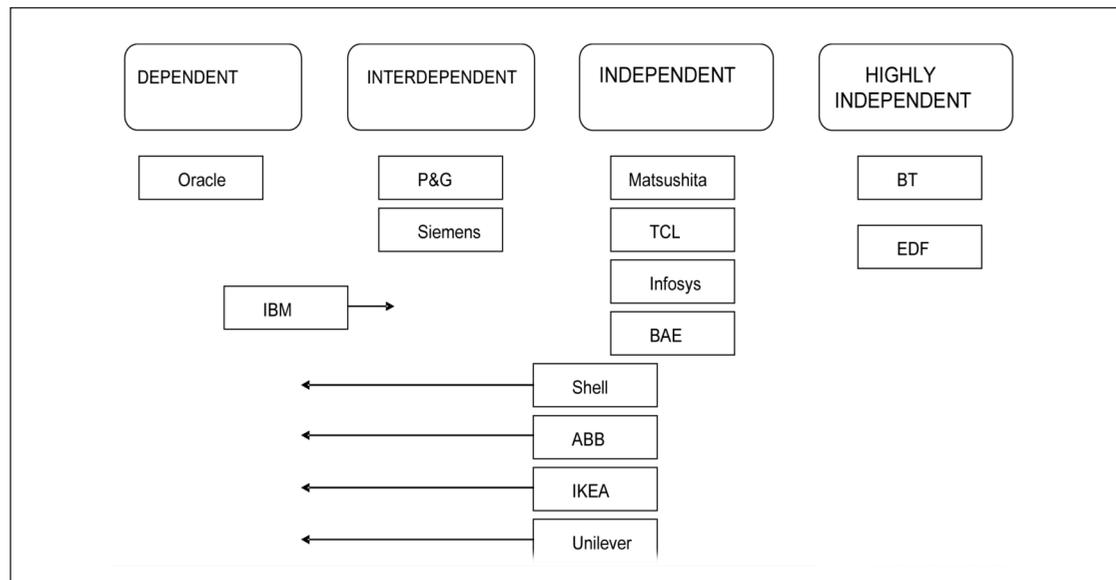
Nelle situazioni intermedie, vengono attivati processi negoziali di diversa intensità: dalla "vendita" della propria soluzione alla controparte (sia essa HQ o la sussidiaria) alla raccomandazione di alcune linee di indirizzo liberamente adottabili, fino alla vera e propria adozione congiunta di decisioni tra centro e periferia.

La letteratura più recente (Farndale et. Alt., 2010) propone un modello che riprende e puntualizza i concetti illustrati, distinguendo tra tre diverse situazioni:

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

- dipendenza (che coincide con la logica della centralizzazione), in cui le sussidiarie dipendono per la gestione da HQ, come ad esempio può accadere all'inizio di un percorso di internazionalizzazione del business, quando gli ambienti competitivi e i contesti istituzionali sono simili e quando, infine, HQ vuole mantenere il controllo su una sussidiaria che detiene risorse critiche scarse;
- indipendenza (che corrisponde al decentramento), in cui ciascuna sussidiaria si muove autonomamente non solo a livello operativo ma anche di definizione delle politiche, cosa che tipicamente avviene quando le differenze culturali, istituzionali e di mercato sono profonde e in larga parte irriducibili;
- interdipendenza (che corrisponde alle situazioni intermedie), in cui di fatto esiste uno scambio a due vie tra enti – HQ e sussidiarie – di pari livello, come capita quando ad esempio risultano particolarmente critici la diffusione del know-how a livello di sistema o lo scambio tra centro e periferia al fine di sostenere processi di innovazione.

Gli autori citati (Farndale et. Alt., 2010) hanno fatto un interessante lavoro di ricerca sul campo volto a mappare il posizionamento sul loro modello di alcune tra le più importanti multinazionali operanti a livello globale. Si tratta di un possibile spunto per il benchmarking da parte delle imprese italiane coinvolte in processi attuali o futuri di internazionalizzazione (Fig. 31). In particolare, nella figura sono illustrati gli attuali posizionamenti con l'indicazione, per alcune aziende, delle evoluzioni in corso (vedi frecce).



Fonte: Farndale et. Alt., 2010

Figura 31: Centralizzazione vs. decentramento tra HQ e sussidiarie: benchmarking

Il posizionamento tradizionale delle aziende partner rispetto ai due schemi proposti è tendenzialmente collocato, anche se con gradi diversi, verso la polarità del decentramento. Ragioni storiche

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

simili raccontano di crescite internazionali avvenute attraverso logiche federative, in cui alle sedi estere – spesso frutto di acquisizioni – veniva lasciato un ampio grado di autonomia: *«noi veniamo da una storia di 'azienda federale' con sussidiarie molto autonome abituate a pensare innanzitutto al proprio mercato di riferimento, con minore visione d'insieme»; «fino a ieri, una volta acquisite, le filiali estere sono state sempre lasciate molto autonome nell'ambito di una cornice valoriale comune e con ottimi risultati!».*

Di recente per tutte le aziende è in atto un processo di spostamento verso logiche di maggiore integrazione e governo centrale, indipendentemente dal settore di appartenenza: *«si tratta di modificare la cultura e l'approccio e non solo di prevedere meccanismi formali se si vuole arrivare ad una maggiore integrazione»; «in prospettiva futura servirà maggiore integrazione a livello globale per facilitare la circolazione di idee, conoscenze e persone».*

Questo per una pluralità di ragioni:

- necessità di governare il business in maniera unitaria su scala globale, per evitare dispersioni (ad esempio sul fronte della conoscenza) e incoerenze (ad esempio, sul fronte del brand) a fonte di un rapido sviluppo internazionale;
- esistenza di prodotti e soluzioni integrate a livello globale che come tali vanno gestiti;
- esigenza di allargare i bacini del sourcing soprattutto per i profili di competenze più alti e specializzati;
- volontà di coordinare su scala mondiale l'identificazione e lo sviluppo delle risorse chiave;
- ricerca di economie di scala e di maggiore efficienza.

Questo processo tuttavia sta avvenendo non attraverso una semplice centralizzazione delle attività con una modalità “top-down”, ma tramite lo sviluppo di un governo integrato dei processi dal centro capace al contempo di dialogare con le sussidiarie, in una logica di interdipendenza: *«per noi è essenziale continuare a valorizzare le periferie»; «il dialogo con le sussidiarie rimane comunque costante e indispensabile»; «il ruolo di adattamento alle specificità locali da parte dei colleghi di HR è essenziale».* Al fine di realizzare questo tipo di soluzione appare molto rilevante la costruzione di una adeguata infrastruttura I&CT integrata, aspetto sul quale diverse aziende hanno dichiarato di dovere investire nel prossimo futuro o di avere già cominciato a farlo.

Dal punto di vista concreto, la situazione prevalente che si riscontra è quella di una casa madre che adotta linee guida piuttosto precise rispetto alle quali, attraverso un processo negoziale e di condivisione, le sussidiarie provvedono alla declinazione e applicazione locale: *«noi emaniamo delle linee guida che vengono adottate in loco con gradi di autonomia più o meno consistenti in base al tipo di problematica affrontata».* Il grado di discrezionalità affidato alle sussidiarie è infatti fortemente legata alla “delicatezza” delle questioni: *«ci sono temi in cui siamo noi al centro che discipliniamo le fattispecie e solo oltre questo confine i nostri colleghi di area geografica possono muoversi in autonomia, temi come ad esempio la gestione amministrativa o giuslavoristica»;*

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

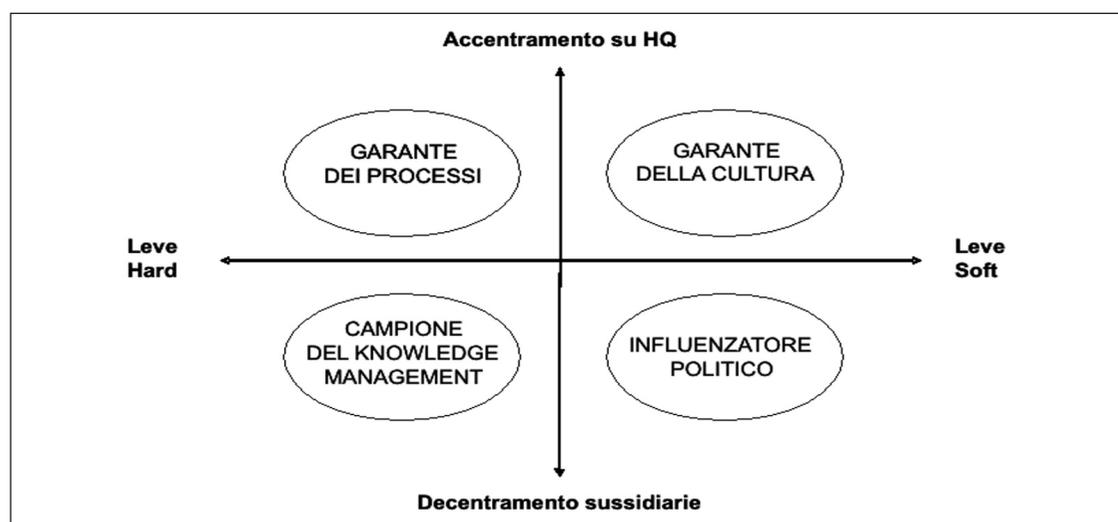
«qui da noi si distingue tra tematiche 'mandatory' sulle quali a livello locale ci si limita a recepire quanto deciso centralmente e aree di maggiore discrezionalità dove il processo di scambio, condivisione e adattamento alle esigenze locali è significativo».

Questo processo di scambio e condivisione costanti tra la sede centrale e la periferia in ambito di gestione delle risorse umane è decisamente facilitato dal fatto che in molte aziende la funzione di HRM si caratterizza per un grado di apertura internazionale e multiculturalità particolarmente accentuato: *«a livello di funzione HR la contaminazione culturale è favorita dal fatto che esiste una buona circolazione internazionale delle persone che ha favorito anche l'ingresso di colleghi stranieri in posizioni di vertice»; «a livello di composizione dell'organico il mondo HR è generalmente più multiculturale anche nelle posizioni apicali».*

Per riflettere più approfonditamente sui possibili ruoli dell'IHRM, abbiamo anche provato a costruire una matrice interpretativa costruita lungo due assi:

1. da un lato, il grado di accentramento/decentramento tra HQ e sussidiarie (ampiamente illustrato e discusso fin qui);
2. dall'altro lato, l'utilizzo prevalente da parte della funzione di HRM di leve "hard" (sistemi, processi, procedure formalizzati) o "soft" (valori, formazione, comunicazione anche lungo canali informali) per garantire la necessaria integrazione del sistema.

Qui di seguito sono illustrati alcuni possibili ruoli per l'IHRM che derivano da questo schema (vedi Fig. 32). Si tratta naturalmente di ruoli non necessariamente esclusivi, bensì prevalenti e che, inoltre, tendono a cambiare nel tempo a valle delle evoluzioni delle strategie, degli assetti organizzativi e della quantità/qualità del capitale umano dell'azienda.



Fonte: elaborazione propria

Figura 32: Possibili ruoli per l'IHRM

Una prima situazione è quella in cui prevale una logica di accentramento delle decisioni presso gli Headquarters e vengono utilizzate soprattutto leve "hard" per l'azione di coordinamento e controllo del sistema. In questo caso, l'IHRM tende a configurarsi come il "garante dei processi": disegnare e formalizzare politiche, sistemi e strumenti validi a livello globale attuando una conseguente azione di monitoraggio degli scostamenti, attraverso una attività di reporting consistente.

Quando invece, pur rimanendo un approccio basato su un forte accentramento presso la casa madre, si ricorre in maniera più intensa alle leve "soft" della gestione per tenere insieme il sistema aziendale, l'IHRM assume i caratteri del "garante della cultura". L'obiettivo precipuo infatti è quello di costruire omogeneità attraverso la condivisione dei valori, degli stili manageriali e operativi e del modo di rappresentare la realtà. In questo senso, leve quali la formazione e la comunicazione vengono governate strettamente dal centro al fine di sostenere il processo di costruzione di una identità e di un *modus operandi* condivisi.

Il terzo caso è quello caratterizzato da uno spostamento dell'asse decisionale verso la periferia e dall'utilizzo prevalente di leve gestionali "hard". In tale situazione sono le sussidiarie a definire politiche e sistemi di gestione adatti ai diversi contesti geografici e il ruolo dell'IHRM consiste nel progettare e far funzionare una infrastruttura di gestione delle conoscenze. Per questa ragione si parla di "campione del knowledge management": favorisce la circolazione, lo scambio e la condivisione delle migliori pratiche e soluzioni sviluppate dalle sussidiarie nelle diverse parti della rete globale.

Infine, quando il decentramento decisionale verso le sussidiarie si incrocia con il ricorso a leve di gestione "soft", il ruolo dell'IHRM si configura come quello di "influenzatore politico". È un quadro di elevata autonomia delle diverse parti del sistema in cui l'ente di gestione delle risorse umane si limita a cercare di influenzare attraverso la propria azione negoziale e politica le scelte dei propri interlocutori, attraverso raccomandazioni, suggerimenti e proposte. Mantenendo tuttavia un ruolo "leggero" in cui probabilmente tende a crescere la responsabilizzazione della linea rispetto alla gestione e allo sviluppo delle persone.

Il posizionamento delle aziende partecipanti alla ricerca è piuttosto omogeneo e si caratterizza per una sorta di transizione in atto. Tradizionalmente prevaleva una collocazione nel quadrante in basso a destra: forte decentramento e prevalenza di leve "soft", coerente con il quadro strategico e organizzativo descritto in precedenza, basato su logiche federali; oggi, invece, è in atto uno spostamento piuttosto marcato verso il quadrante in alto a sinistra, caratterizzato da maggiore governo centralizzato e ricorso anche a leve "hard" per il coordinamento.

2.4. *Approcci strategico-organizzativi e sistemi di IHRM*

Sempre nella logica di costruire un collegamento tra strategia, assetti strategici e modalità di gestione delle risorse umane nelle imprese internazionalizzate, a partire da alcune teorizzazioni presenti in letteratura (Taylor et al., 1996), abbiamo fatto il tentativo di ricostruire un quadro organico delle politiche di IHRM. Sostanzialmente abbiamo cercato di ricondurre a specifici assetti strategico-organizzativi un insieme di politiche di gestione delle risorse umane (Fig. 33), offrendo così la possibilità alle aziende di confrontarsi con quadri di coerenza specifici, verificare il proprio posizionamento e avere la possibilità di definire possibili azioni migliorative.

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

	APPROCCIO STRATEGICO-ORGANIZZATIVO		
POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	Internazionale	Multinazionale	Transnazionale/ Metanazionale
Target	Espatriati nelle posizioni chiave	Persone locali per le posizioni locali	Le persone migliori posizionale ovunque
Valutazione e controllo	Standard della casa madre	Determinati localmente	Integrati globalmente
Ricompense	Elevate in casa madre, basse nelle sussidiarie	Ampia Varietà	In base contributo raggiungimento obiettivi locali e globali
Formazione	Processi standard, imprinting culturale	Strategica centrale e operativa locale, contaminazione culturale	Cooperative learning
Carriera	Processi standard su base "etnica"	Processi standard Con aperture	Senza confini

Fonte: adattamento da Quaquarelli e Prandstraller 2011

Figura 33: Approcci organizzativi e ciclo di gestione delle risorse umane

Rispetto al modello illustrato nel paragrafo 2, sono state fatte due piccole variazioni: da un lato, è stato aggiunto lo stadio internazionale che corrisponde alla fase iniziale del processo e che rappresenta per molte imprese il punto di partenza da cui si stanno muovendo verso nuove soluzioni; dall'altro, sono stati unificati lo stadio transnazionale e metanazionale, dal momento che, essendo quest'ultimo ancora in fase embrionale, i confini rispettivi risultano spesso piuttosto sfumati.

Nel caso dell'approccio *internazionale* il focus è sulle persone che dalla casa madre vengono espatriate verso le sussidiarie per ricoprire posizioni chiave, garantendo così coordinamento, coerenza strategica e gestionale e diffusione dello "stile della casa".

La valutazione delle prestazioni e del raggiungimento dei risultati è fatta sulla base di criteri definiti univocamente dalla casa madre; le ricompense tendono ad essere elevate presso HQ e basse nelle sussidiarie, che sono strategicamente marginali; la formazione è basata su processi e pacchetti standard confezionati al centro e volti a determinare un imprinting culturale sulle persone operanti nelle sedi periferiche; infine, la carriera avviene secondo processi e criteri standard di tipo "etnico", vale a dire che avanzano le persone provenienti dal paese di origine dell'azienda o che comunque, pur essendo straniere, hanno dimostrato un elevato grado di assimilazione culturale (e ci si può pertanto fidare di loro).

Nella situazione dell'approccio *multinazionale* l'IHRM cambia prospettiva centrandosi sull'idea di avere persone locali per posizioni locali, in un'ottica di fatto policentrica, dove comincia a diventa-

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

re importante la valorizzazione di risorse e competenze delle periferie, che hanno acquisito rilevanza e autonomia.

La valutazione delle performance viene realizzata sulla base di criteri e processi determinati localmente in base al contesto e alle esigenze specifici; la determinazione delle ricompense assume una ampia varietà che riflette la qualità/quantità dei risultati ottenuti più che la sede in cui sono realizzati (centro piuttosto che sussidiarie); la formazione operativa è largamente determinata a livello locale, mentre quella strategica resta più centralizzata anche se l'approccio adottato è quello della contaminazione culturale (e non della 'colonizzazione' come in precedenza); i percorsi di carriera cominciano ad articolarsi prevedendo anche la crescita verso posizioni di vertice (anche in casa madre) di manager locali.

Infine, nel caso dell'approccio transnazionale/metanazionale ci si sposta in modo netto verso una prospettiva geocentrica in cui l'azienda di fatto è "in tutto il mondo" e non esiste più un vero e proprio punto di riferimento unico: Headquarter, casa madre o sede centrale. L'IHRM si dedica a tutta la popolazione aziendale con l'obiettivo di garantire che le persone migliori siano comunque allocate nelle posizioni chiave esistenti nelle diverse aree geografiche, a prescindere dalla specifica provenienza nazionale.

La valutazione si fonda su criteri, processi e sistemi integrati a livello globale e che sono spesso il frutto e la sintesi delle migliori esperienze sviluppate nel sistema; le ricompense riflettono in modo diretto il contributo offerto al raggiungimento parallelo di obiettivi locali e globali, nella logica di responsabilizzare le persone sull'andamento complessivo dell'impresa e non solo della propria realtà geografica (le decisioni locali devono sempre essere fatte alla luce degli interessi globali e viceversa); la formazione assume la logica del cooperative learning, vale a dire molto orientata alla risoluzione concreta dei problemi e agganciata alla operatività quotidiana a partire dallo scambio, dal confronto e dal lavoro congiunto tra persone operanti in diversi angoli del sistema aziendale (questo anche grazie al prezioso supporto dato dalle più moderne piattaforme I&CT che consentono la costruzione di gruppi di apprendimento virtuali); infine, la carriera diventa "senza confini" e la mobilità internazionale si configura come presupposto e riconoscimento al contempo del percorso di sviluppo delle persone.

Per quanto concerne le politiche di gestione delle risorse umane adottate dalle aziende partecipanti alla ricerca, è necessario premettere qualche sintetica informazione relativamente all'assetto strutturale della funzione, sia in generale, sia con riferimento al tema specifico della mobilità internazionale.

Generalmente le aziende sono organizzate secondo uno schema analogo che prevede una funzione HR a livello Corporate con compiti di indirizzo, definizione delle linee guida e coordinamento complessivo e quindi delle unità (più o meno corpose) di HR a livello locale che si occupano dell'operatività. Per queste ultime il riporto è doppio: gerarchico al capo azienda – o comunque a un "direttore" – e funzionale all'HR di sede centrale.

Per quanto concerne più specificamente i ruoli a supporto dei processi di mobilità internazionale, le aziende più strutturate hanno anche in questo caso un 'hub' centrale presso la Corporate che svol-

2. International Human Resource Management e gestione della mobilità internazionale

ge azioni di indirizzo, ricerca di sinergie e integrazione – ad esempio mettendo in collegamento territori diversi per la gestione del job-posting internazionale o facendo sinergia sul reclutamento internazionale – e unità decentrate a livello di singoli territori/divisioni/società operative.

Venendo al posizionamento delle aziende rispetto al ciclo di gestione delle risorse umane (cfr. Fig. 33), sono possibili alcune considerazioni di ordine complessivo:

- a livello di target, sempre più ci si sta focalizzando sui talenti con l'idea che le persone migliori debbano essere valorizzate, sviluppate e riconosciute attraverso la mobilità internazionale: *«in prospettiva vorremmo sempre più attribuire alla mobilità internazionale il ruolo di acceleratore di carriera in modo selettivo per le persone più brave», «la mobilità internazionale costa parecchio, quindi vorremmo sempre più focalizzarla sulle persone più brave per farle crescere velocemente e averle disponibili in qualunque area geografica esse servano»;*
- parallelamente, i processi di sviluppo sono governati sempre più fortemente dal centro in modo unitario a garanzia di una piena integrazione globale: *«pur cooperando con i territori, per noi è essenziale avere chiara la mappa delle persone chiave e poterle gestire dal centro attraverso tutte le leve necessarie, total reward, work & life, ecc.»*, *«per noi è essenziale avere una totale omogeneità dei percorsi di sviluppo e quindi dei processi di valutazione prestazioni e potenziale e di avanzamento di carriera»;*
- con riferimento alla formazione, essa rappresenta una leva sempre più orientata a logiche di tipo transnazionale/mutazionale, vale a dire di apertura mentale, multiculturalità e cooperazione concreta sulla soluzione dei problemi: *«la formazione consente di rendere le persone consapevoli della relatività dei propri assunti culturali, essa prepara il terreno per una vera azienda multiculturale e consente di far incontrare competenze ed esperienze provenienti da tutto il mondo per estrarne il meglio», «i contenitori formativi si dimostrano luoghi eccellenti per favorire il confronto e contaminare i punti di vista».*

2.5. Le sfide per il futuro

In questo ultimo paragrafo sono sintetizzate in breve le principali sfide che le aziende partecipanti alla ricerca hanno dichiarato di dovere affrontare nell'immediato futuro in relazione alle attività di IHRM e più specificamente di gestione della mobilità internazionale.

A livello generale emerge il fatto che spesso i processi che hanno portato all'internazionalizzazione si sono accelerati e complessificati negli ultimi anni a causa di dinamiche competitive sempre più intense e quadri di riferimento ambientali via via più incerti e variabili. L'ampio ricorso a manovre di crescita per linee esterne – come ad esempio le acquisizioni – ha reso meno lineare e ordinato lo sviluppo degli assetti organizzativi e gestionali, banalmente per il confrontarsi di realtà con culture e stadi di sviluppo differenziati. L'esito oggi è che i quadri di coerenza tra fase di sviluppo internazionale, strategie di business, configurazioni strutturali, sistemi di management e politiche di gestione delle risorse umane (cfr. Fig. 29 e 33) risultano spesso caratterizzati da elementi di discontinuità e posizionamenti non sempre coerenti. La ricerca di una migliore coerenza da questo

punto di vista appare la questione centrale con cui molte aziende dovranno fare i conti nel prossimo futuro.

Un secondo tema di carattere generale riguarda la necessità sempre più forte di lavorare a trecento-sessanta gradi sulla creazione di una forza lavoro internazionale, con la mente aperta: *«nelle aziende senza confini è essenziale avere la gente pronta, consapevole e pienamente multiculturale»*. Un lavoro costante di miglioramento della qualità delle risorse umane che si articola operativamente nelle iniziative più svariate: formazione, eventi, comunicazione, gruppi di lavoro internazionali.

Ad un livello più operativo, vi sono alcune questioni aperte trasversali alle diverse aziende:

- la necessità di definire con chiarezza il progetto professionale legato alla proposta della mobilità internazionale soprattutto in chiave di sviluppo futuro: come proseguirà la crescita dopo questa esperienza?
- parallelamente, la ricollocazione del personale che rientra dalla mobilità: al rientro dove si viene collocati, a fare che cosa e con quale legame rispetto all'esperienza all'estero?
- l'incrocio tra percorsi di sviluppo, mobilità internazionale e gestione dei talenti: se quelli più bravi non vogliono spostarsi e la carriera la fa chi accetta la mobilità internazionale, non rischio come azienda di perdere i migliori?
- la gestione della *“dual career”* anche quando uno solo dei coniugi lavora in azienda: se il coniuge vuole continuare a lavorare e qualche concorrente offre una soluzione al problema, l'azienda come risponde?

Infine, alcuni di questi temi sembrano declinarsi in modo specifico per le risorse più giovani:

- la necessità di essere accompagnati e accuditi molto da vicino *«hanno bisogno di essere rassicurati su tutto»*;
- l'estrema chiarezza e trasparenza nella comunicazione del progetto professionale e di cosa accadrà dopo *«i giovani sempre meno accettano, rispetto al passato, di partire al buio»*;
- il bisogno di mantenere un elevato controllo sulle scelte relative al proprio percorso *«è come se si affidassero meno all'azienda rispetto al passato»*;
- una minore disponibilità al sacrificio: *«la nostra azienda invia le persone in contesti ambientali duri, i giovani ogni tanto partono poi, quando scoprono che non è un 'Erasmus' vogliono rientrare»*.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti**3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti***3.1 I focus group*

All'interno delle aziende partner dell'Osservatorio sono stati svolti dei focus group che hanno coinvolto complessivamente 104 giovani assunti da non più di 4 anni.

La finalità principale degli incontri è stata quella di esplorare la predisposizione, le speranze e i timori dei partecipanti nei confronti della possibilità di espatrio. In funzione di tale obiettivo, in sede di progettazione, si è concordato con le aziende di coinvolgere nei focus group partecipanti che fossero portatori di esperienze differenti:

- giovani che non hanno ancora avuto esperienze di lavoro all'estero e che al momento non sanno se avranno la possibilità di usufruire di tale opportunità nel futuro prossimo;
- giovani che, pur non avendo ancora lavorato all'estero, sanno già di essere inseriti in percorsi di mobilità internazionale e che dovranno affrontare a breve la sfida dell'espatrio;
- giovani che hanno già avuto esperienze significative di permanenza all'estero per lavoro (all'interno dell'attuale azienda o in altre realtà lavorative).

I focus group sono stati svolti presso le sedi delle diverse aziende nel periodo compreso tra marzo e giugno 2012. Per la loro conduzione è stata impiegata la traccia proposta negli allegati. Le aree indagate sono:

- principali significati associati all'idea di lavoro all'estero;
- variabili che possono maggiormente incidere – in senso positivo o negativo – sulla scelta di accettare una proposta di trasferimento all'estero per lavoro;
- destinazioni considerate più appetibili e destinazioni da evitare;
- suggerimenti per le aziende per incentivare la motivazione al trasferimento all'estero (identikit del 'pacchetto ideale' per gli espatriati);
- significati associati al concetto di 'carriera';
- significati associati al concetto di 'qualità della vita'.

La sovrapposizione di alcune aree di indagine con quanto rilevato già nei focus group con gli studenti consente di verificare eventuali elementi di continuità o differenze che possono caratterizzare il punto di vista di quanti sono già inseriti nel mondo del lavoro rispetto ai giovani che non hanno ancora completato gli studi universitari.

Si riportano nelle pagine seguenti le principali evidenze emerse dai focus group.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

Significati associati all'idea di lavoro all'estero

Ai partecipanti ai focus group è stato chiesto di esprimere liberamente i principali significati che il concetto di “lavoro all'estero” evocava nel loro immaginario. Sulla base delle risposte raccolte, è possibile suddividere i partecipanti in tre categorie principali:

- il primo gruppo di partecipanti, più numeroso, fa riferimento soprattutto alle opportunità di **crescita personale**. Significati quali “sfida”, “confronto con culture diverse”, “mettersi alla prova” e “verificare le proprie capacità di adattamento” ricorrono con un'elevata frequenza nel corso dei focus group.

Per i giovani appartenenti a questo gruppo ‘lavorare all'estero’ significa soprattutto avere la possibilità di vivere in ambienti stimolanti in cui ci sia la possibilità di ampliare i propri orizzonti culturali

«Puoi lavorare in ambienti in cui collaborano persone provenienti da paesi diversi, portatrici di culture differenti»; «impari a cavartela in un paese che non è il tuo e in questo modo capisci realmente quanto vali»;

- il secondo gruppo, invece, fa riferimento alle opportunità di **crescita professionale**. “Carriera”, “retribuzione”, “sviluppo di nuove competenze” e “spendibilità del proprio profilo professionale” sono i concetti maggiormente associati all'idea di trasferimento all'estero per lavoro.

Per questi giovani, la scelta di espatriare ha senso solo se consente effettivi benefici nel breve (una retribuzione significativamente maggiore rispetto a quella attualmente percepita) o nel medio-lungo periodo (percorsi di carriera più rapidi rispetto ai colleghi che rimangono in Italia)

«È importante che l'esperienza all'estero rappresenti realmente un valore aggiungo sul curriculum vitae, e che ti consenta di accedere più facilmente a nuove e più interessanti opportunità di lavoro, sia all'interno dell'azienda in cui già lavori, sia in altre aziende»;

- il terzo gruppo, infine, fa riferimento al concetto di **mobilità continua**. È il punto di vista tipico soprattutto dei giovani che vedono nell'espatrio una scelta che li porterà a spostarsi da paese a paese per diversi anni prima di poter far ritorno in maniera stabile in Italia.

I principali significati e immagini evocati da questi partecipanti sono “l'aereo”, il “mappamondo”, la “ricerca di una nuova casa”. È da osservare come il punto di vista di questi partecipanti sia spesso influenzato dall'esperienza e dalle testimonianze dei colleghi che hanno già compiuto la scelta di trasferirsi all'estero o dalle caratteristiche e dalla storia dell'ambiente lavorativo in cui sono inseriti

«Ci sono alcune aziende, come la nostra, in cui c'è una distinzione netta tra chi resta in Italia e chi accetta di trasferirsi. Gli espatriati godono sicuramente di un miglior trattamento retributivo, ma sanno che difficilmente rientreranno a lavorare in Italia»;

«Vieni inviato in una destinazione per due o tre anni. Al termine di quel periodo ti propongo un'altra destinazione all'estero e così via. Rientri in Italia solo dopo diversi anni».

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

Principali variabili che possono condizionare la scelta di espatriare

Numerose sono le variabili che possono condizionare la scelta di trasferirsi all'estero per lavoro o di rifiutare una proposta di espatrio. Alcune sono direttamente legate alla situazione personale che si sta vivendo (fase del proprio ciclo di vita, legami affettivi e familiari); altre, invece, dipendono dalle condizioni e dal tipo di proposta offerte dall'azienda:

- Per tutti i partecipanti, una condizione imprescindibile per accettare la proposta di espatrio è che sia chiara la **ragione della proposta** e, soprattutto, siano evidenti il significato e il valore di tale possibile esperienza e la sua coerenza con il percorso di crescita professionale intrapreso.

C'è bisogno, infatti, di mettere in chiaro già dall'inizio in che modo l'esperienza all'estero potrà arricchire il proprio patrimonio di competenze e quali saranno le prospettive in termini di crescita professionale che potranno derivare da questa esperienza.

In assenza di chiarezza, il rischio percepito è, nel migliore dei casi, che si tratti di un'esperienza isolata, magari anche piacevole, ma poco finalizzata a supportare un effettivo percorso di sviluppo professionale; in casi peggiori, che si tratti di un "parcheggio"

«Ti mandano all'estero perché vogliono liberarsi di te...».

- Ancora, appare importante la **possibilità di rinegoziare con l'azienda le proprie scelte** in qualsiasi momento, in modo da poter sempre mantenere il controllo sul proprio destino e sulla propria vita.

Al di là dell'interesse maggiore o minore di ciascuno nei confronti della possibilità di svolgere un'esperienza di lavoro all'estero, infatti, i partecipanti rivendicano il diritto a ritornare sui propri passi. Ciò non significa necessariamente avere la certezza del rientro in Italia al termine della scadenza fissata, ma semplicemente avere la possibilità di decidere cosa si vuol fare.

L'idea della 'revolving door', già citata nel presente report e più volte analizzata nel corso delle precedenti edizioni dell'osservatorio, appare ulteriormente confermata

«L'azienda dovrebbe lasciarmi scegliere se voglio rientrare o se voglio restare all'estero»

«Può accadere, una volta all'estero, che ci si accorga di aver fatto una scelta sbagliata, di essere capitati in un paese in cui non si riesce ad ambientarsi. L'azienda, in questi casi, dovrebbe consentire la possibilità di rientrare in Italia»

«Parti per una nuova destinazione in cui sai che dovrai restare 3 anni. In un arco di tempo così lungo possono succedere tante cose. Magari hai trovato un nuovo compagno e hai deciso di costruire una famiglia. In questo caso l'azienda dovrebbe consentirti di scegliere anche di restare in quel paese».

- Anche la **retribuzione** ha un ruolo fondamentale nell'orientare le scelte dei giovani inseriti. Essa deve essere significativamente maggiore rispetto a quella attualmente percepita in Italia.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

Anche nel caso delle mete più ambite, appare chiaro nelle dichiarazioni dei partecipanti ai focus group che l'accettazione della proposta di espatrio debba sempre essere considerata come *«una concessione che il lavoratore fa all'azienda e non come un premio da ricevere»*. Ciò implica la richiesta di un pacchetto retributivo in grado di garantire uno standard di qualità della vita significativamente migliore rispetto a quello attuale.

Alla retribuzione elevata, inoltre, molti partecipanti associano il potere di compensare il peso delle variabili e delle ragioni che potrebbero indurre a rifiutare un'eventuale proposta di espatrio (destinazioni sgradite, distacco dai familiari e dai propri affetti)

«Una retribuzione elevata ti consente di tornare a casa più spesso e di vivere con minor disagio la lontananza dai tuoi cari».

«Puoi anche accettare di andare all'estero per due o tre anni sapendo che grazie allo stipendio maggiore avrai la possibilità, al rientro in Italia, di comprare una casa e di costruirti una famiglia».

- Per quanto riguarda la **fase del proprio ciclo di vita**, è da evidenziare come essa rappresenti uno degli aspetti più critici e condizioni in maniera determinante la maggiore o minore disponibilità di ciascuno ad accettare una eventuale proposta di espatrio.

La maggior parte dei partecipanti incontrati nei focus group è in azienda da circa 2-3 anni e sta vivendo una fase particolarmente importante del proprio percorso di crescita personale e professionale: i giovani cominciano a intravedere i benefici della stabilità economica e contrattuale che derivano dalla propria condizione lavorativa; si sono costruiti all'interno delle rispettive aziende una 'credibilità' e un network che li fa sentire apprezzati. Lasciare l'attuale ambiente di lavoro significherebbe per loro dover ricominciare da zero proprio nel momento in cui cominciano a sentirsi gratificati e riconosciuti per il contributo che sono in grado di fornire.

In tanti, inoltre, stanno pensando di costruire una propria famiglia. Rispetto al momento in cui sono entrati in azienda sono cambiate le priorità personali: durante il colloquio di selezione molti giovani avevano dichiarato disponibilità totale e incondizionata nei confronti della mobilità internazionale (*«qualsiasi destinazione e qualsiasi durata»*); oggi, pur continuando a dimostrarsi sostanzialmente interessati, pongono condizioni a cui prima non pensavano (*«dipende da dove ti mandano, dalla durata dell'esperienza, da quanto ti pagano...»*). Non avevano mentito durante il colloquio di selezione, ma sono cambiate nel tempo le loro esigenze e priorità.

Il problema della divergenza tra disponibilità all'estero dichiarata dai giovani in sede di selezione e comportamenti agiti dopo l'ingresso in azienda, segnalata dai partner dell'Osservatorio ISTUD già dalla prima edizione dell'indagine,¹⁴ sembra quindi trovare origine nella tempistica

¹⁴ Nasti A., Pasqualini C., Quarantino L., Sala E. (2008). Op.Cit.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

con cui viene gestito l'inserimento dei giovani nei percorsi di mobilità internazionale: una tempistica che appare, da un lato, coerente con le esigenze organizzative dell'azienda e con il percorso di crescita professionale dei giovani ma, dall'altro lato, risulta disallineata rispetto al percorso di crescita personale di questi ultimi.

«Anche se siamo ancora giovani e molti di noi non hanno ancora messo su famiglia, dopo tre anni di lavoro inizi a chiederti non solo “qual è”, ma anche “dov'è” il tuo progetto di vita e questo ti porta a valutare un'eventuale proposta di trasferimento all'estero in maniera diversa rispetto a quanto avresti fatto appena assunto».

«Ci sono dei vincoli familiari. Non mi riferisco solo ai partner, ma anche alla famiglia di provenienza. Alcuni di noi hanno genitori anziani e pur non vivendo più in casa con loro diventa difficile trasferirsi all'estero. Cominci ad avere scrupoli, a farti domande e a pensare a problemi che fino a qualche anno fa non avresti preso in considerazione».

In Tab. 3 è illustrato uno schema di sintesi delle principali ragioni a supporto della scelta di espatriare e delle ragioni che possono indurre a rifiutare una proposta di trasferimento all'estero:

	Ragioni del SI	Ragioni del NO
Ragioni Prioritarie	<ul style="list-style-type: none"> – Retribuzione (deve garantire un tenore di vita palesemente superiore rispetto a quello attuale) – Crescita professionale (sviluppare nuove competenze e professionalità, sostenere la spendibilità e il valore del proprio profilo professionale) – Crescita personale (confrontarsi con nuove culture, ampliare i propri orizzonti) – Accettazione della sfida (avere obiettivi più sfidanti, imparare a cavarsela da soli, senza il sostegno della famiglia e dei colleghi con cui si lavora abitualmente) – Migliorare la conoscenza di una lingua straniera 	<ul style="list-style-type: none"> – Distacco dai propri affetti (per alcuni è uno scoglio insormontabile, a meno che il pacchetto offerto dall'azienda non comprenda anche un supporto alla mobilità del partner) – Attività non coerente con le proprie esperienze e ambizioni professionali – Scarsa comprensione del 'senso' dell'esperienza (mancanza di informazioni adeguate sul perché si va all'estero, sul ruolo che si dovrà ricoprire, sulla durata dell'esperienza e sulle prospettive future)
Ragioni Secondarie	<ul style="list-style-type: none"> – Cercare nuove opportunità (poter trovare un nuovo lavoro all'estero) – Ampliare il proprio network professionale – Evitare di “bruciarsi” professionalmente (in alcune aziende si fa carriera soprattutto attraverso la mobilità internazionale, rifiutare potrebbe avere ripercussioni negative) 	<ul style="list-style-type: none"> – Differenze culturali eccessive – Lingua – Tipo di destinazione

Tabella 3: Pro e contro della mobilità internazionale

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

Destinazioni ambite e da evitare

È l'area di indagine che ha evidenziato la maggior eterogeneità di punti di vista tra i partecipanti. Non è facile identificare le destinazioni universalmente più gradite, poiché le priorità che guidano le scelte di ciascuno sono diverse.

È, comunque, possibile evidenziare alcune considerazioni generali:

- Le **mete europee** sono vissute come molto simili all'Italia. Per alcuni partecipanti non sono neanche da considerare come “estero”.

«Ci sono destinazioni periferiche in Italia che sono più difficili da raggiungere rispetto ad alcune destinazioni estere. Se vivi e lavori in una capitale europea ti bastano due o tre ore di volo per rientrare in Italia».

«Le differenze culturali tra i diversi paesi europei, soprattutto tra quelli dell'UE, sono sensibilmente diminuite. Probabilmente trasferirsi all'estero in Europa oggi è più semplice rispetto a 20 o 30 anni fa».

- Ci sono alcune destinazioni per le quali il “NO” appare (almeno inizialmente) più deciso. Si tratta di quelle zone del mondo considerate “pericolose” o in cui possono esserci eccessivi limiti alla libertà individuale.

Nei confronti di tali destinazioni alcuni partecipanti sono disponibili a rivedere la propria posizione iniziale se adeguatamente compensati, mentre altri (soprattutto le donne) rimangono di parere contrario.

«Non potrei vivere o lavorare in un paese in cui non sarei neanche libera di guidare o di uscire di casa da sola».

«In un paese in cui, come donna, non potrei usufruire della piena libertà individuale avrei difficoltà non solo a vivere, ma anche a lavorare perché potrei non risultare accettata da eventuali collaboratori uomini del posto».

L'analisi dei differenti punti di vista consente di evidenziare quattro profili tipici (Fig. 34) che caratterizzano il diverso approccio alla mobilità internazionale dei partecipanti ai focus group. La ricostruzione dei profili è stata effettuata incrociando due variabili principali:

- l'interesse verso destinazioni culturalmente più vicine o più lontane all'Italia
- la ricerca di mete in grado di garantire prospettive di crescita economica elevate o maggiori rispetto a quanto riescano attualmente a garantire i paesi dell'area UE.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

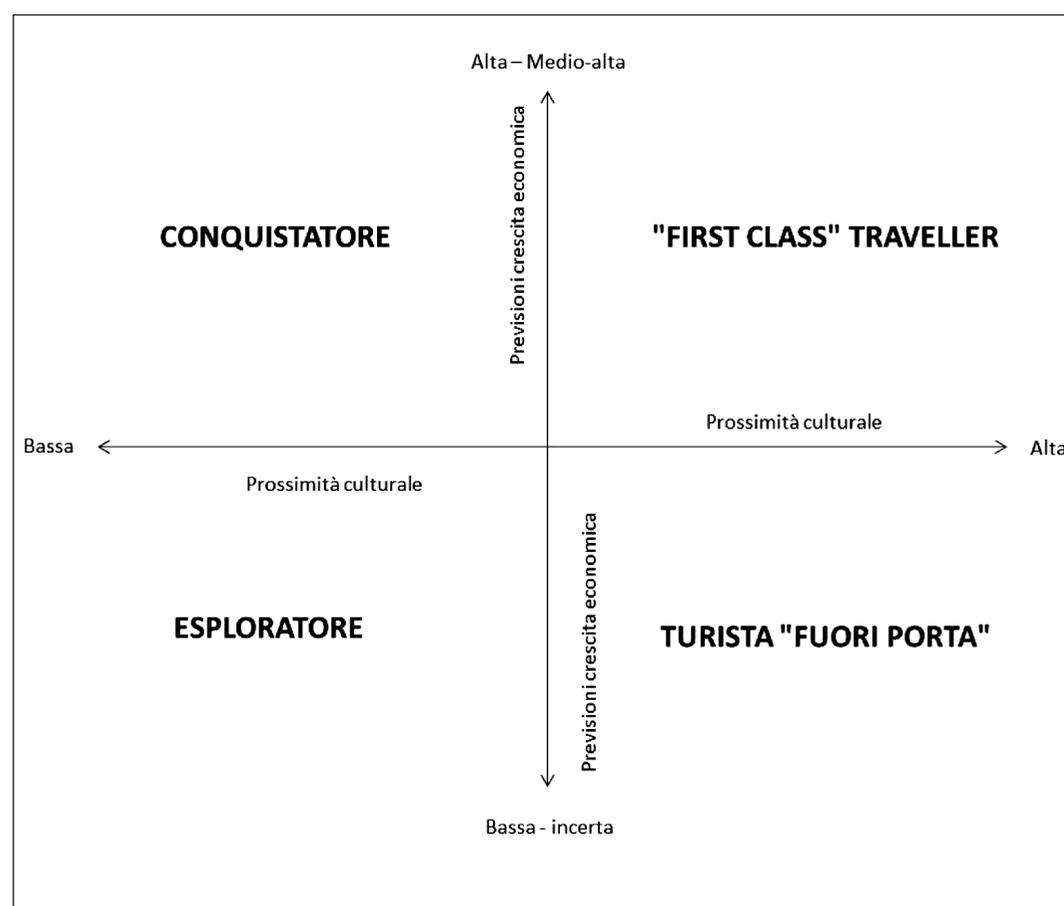


Figura 34: Propensione alla mobilità internazionale. Quattro profili tipici

- **Esploratore** – è il profilo meno diffuso. L'esploratore è affascinato dalla possibilità di avere un'esperienza lavorativa all'estero soprattutto in realtà culturalmente e geograficamente distanti dall'Italia.

In tali esperienze l'esploratore cerca principalmente la possibilità di mettersi in gioco e di confrontarsi con la diversità (di cultura, di stili di vita, di stile di lavoro) immergendosi totalmente in una realtà nuova ed estranea. Le dinamiche legate all'integrazione nel luogo di destinazione non sembrano rappresentare un problema per gli appartenenti a questo profilo;

- **Conquistatore** – L'interesse degli appartenenti a questo profilo nei confronti della mobilità internazionale è guidato soprattutto da un quesito di fondo:

«Quali sono i paesi in grado di garantire oggi e per i prossimi anni le maggiori prospettive di crescita economica?».

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

Il conquistatore desidera vivere da protagonista le dinamiche di crescita e sviluppo che le economie BRICS¹⁵ stanno vivendo. Non li spaventa la distanza dal Paese di origine, né le possibili differenze di cultura e stile di vita con cui potrebbe confrontarsi, a patto che l'esperienza all'estero garantisca un adeguato ROI.¹⁶

- **“First Class” traveller** – Gli appartenenti a questo cluster si dimostrano interessati a esperienze di lavoro all'estero in paesi che, da un lato, garantiscano un'elevata qualità della vita (mediamente superiore rispetto agli standard cui sono attualmente abituati) e, dall'altro lato, non impongano un eccessivo allontanamento da uno stile di vita “occidentale”.

Tendenzialmente, il “first class” traveller predilige come destinazione le grandi città, in grado di fornire servizi efficienti e possibilità di soddisfare anche i propri interessi extra lavorativi (sociali, culturali, di intrattenimento...).

- **Turista “fuori porta”** – Sembra essere il cluster più problematico dal punto di vista della mobilità internazionale. Gli appartenenti a questo profilo appaiono sì interessati alla possibilità di un'esperienza di lavoro all'estero ma, al contempo, si dimostrano spaventati dalle distanze eccessive e dalle differenze culturali.

Alcuni di essi avanzano anche obiezioni legate al clima (timore di vivere in paesi troppo caldi o troppo freddi) e all'alimentazione («*Com'è la cucina?*»). Le città europee (che, come si è già osservato, sono considerate molto simili a quelle italiane) rappresentano per questo cluster la meta ideale poiché garantiscono sia maggiori *chances* di adattamento e integrazione, sia la possibilità di tornare a casa più spesso.

Si riporta in Tab. 4 uno schema di sintesi delle caratteristiche, dei fattori motivanti e delle principali preoccupazioni dei quattro profili tipici individuati.

¹⁵ Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa.

¹⁶ Alcuni partecipanti parlano in maniera più esplicita di “Return On Experience” o di “Return On Mobility”.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

Profilo	Esploratore	Conquistatore	“First class” traveller	Turista “fuori porta”
Fattori motivanti verso la mobilità internazionale	<ul style="list-style-type: none"> – confronto con un'esperienza nuova – possibilità di mettersi alla prova e di “vivere il presente” 	<ul style="list-style-type: none"> – retribuzione – carriera – prospettive di crescita professionale 	<ul style="list-style-type: none"> – bilanciamento tra spendibilità dell'esperienza all'estero e continuità nel mantenimento del proprio lifestyle 	<ul style="list-style-type: none"> – prossimità culturale, geografica e climatica – tutto ciò che concerne la qualità della vita nel paese di destinazione (disponibilità di servizi, sanità, infrastrutture, cibo, clima, ambiente)
Mete più ambite	<ul style="list-style-type: none"> – paesi esotici in via di sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> – paesi con un elevato tasso di crescita economica (BRICS) 	<ul style="list-style-type: none"> – USA, Canada, Australia. In generale, economie ‘mature’, ma in grado di garantire ancora un'elevata qualità della vita, secondo standard “occidentali” 	<ul style="list-style-type: none"> – Europa, meglio se occidentale, in grandi città ben servite da aeroporti con collegamenti frequenti per l'Italia
Principali preoccupazioni	<ul style="list-style-type: none"> – nessuna in particolare 	<ul style="list-style-type: none"> – avere la garanzia di un elevato tenore di vita futuro più ancora che attuale 	<ul style="list-style-type: none"> – dover rinunciare al proprio stile di vita abituale 	<ul style="list-style-type: none"> – non sentirsi “a casa”, non integrarsi nella nuova realtà – Work & Life Balance

Tabella 4: Propensione alla mobilità internazionale. Caratteristiche distintive dei profili tipici

Identikit del ‘pacchetto’ ideale per gli espatriati

Quest'area è stata indagata chiedendo ai partecipanti, suddivisi in piccoli gruppi di lavoro, di realizzare dei poster che rappresentassero l'insieme delle soluzioni che, a loro avviso, le aziende dovrebbero offrire ai giovani nel momento in cui propongono loro la possibilità di espatriare.

Il “pacchetto ideale” si compone di alcune condizioni irrinunciabili, presenti in tutti gli elaborati dei partecipanti, e di altre condizioni che, pur essendo considerate meno importanti rispetto alle prime, sono particolarmente gradite e possono motivare ad accettare la proposta di trasferimento all'estero.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

Tra le condizioni irrinunciabili si segnalano:

- **Chiarezza e trasparenza della proposta** – È necessario sapere perché si è mandati all'estero, qual è il senso di quest'esperienza e in che modo essa può arricchire il proprio bagaglio professionale e le proprie prospettive.

Non è concepibile, per la quasi totalità dei partecipanti, partire senza avere una chiara visione di cosa si andrà a fare e senza avere una visione di tutti i possibili scenari futuri che potranno verificarsi a valle di tale esperienza;

- **Possibilità di scegliere in qualsiasi momento** – Avere la certezza della durata dell'esperienza all'estero non è considerata una condizione sufficiente. C'è bisogno di poter scegliere in qualsiasi momento di poter tornare se non si è soddisfatti o, al contrario, di poter scegliere di restare anche oltre il termine stabilito, se lo si desidera.

I partecipanti manifestano ancora una volta il desiderio di essere artefici del proprio percorso di crescita professionale e di poter negoziare sempre qualsiasi decisione senza doverla subire dall'alto.

- **Retribuzione elevata** – Anche nel caso delle mete più ambite appare chiaro che l'accettazione della proposta di espatrio deve essere sempre adeguatamente compensata, in quanto si tratta di una concessione del lavoratore che acconsente a una richiesta dell'azienda.

Ciò implica la richiesta di un pacchetto retributivo in grado di garantire uno standard di qualità della vita significativamente migliore rispetto a quello attuale. Le immagini di appartamenti eleganti, automobili sportive ed altri beni di lusso inserite sui poster realizzati dai partecipanti ben sintetizzano questo punto di vista.

Tra le condizioni considerate non fondamentali, ma particolarmente gradite e in grado di sostenere la motivazione all'espatrio si segnalano:

- la **formazione iniziale**, sia linguistica, sia culturale, in modo da consentire un più efficace inserimento all'interno del nuovo contesto.

Nel caso in cui l'espatriato si trasferisca all'estero con la famiglia, la formazione dovrebbe essere offerta anche ai familiari;

- la **“dual career”**, ovvero la possibilità di portare con sé all'estero anche i partner, nei confronti dei quali l'azienda si impegna a fornire un supporto per la ricerca di un lavoro.

Tale soluzione, osservano i partecipanti ai focus group, dovrebbe essere offerta anche alle coppie che non sono ancora sposate. In assenza di tale opzione, la soluzione alternativa è la possibilità di usufruire di un cospicuo pacchetto di voli A/R pagati che consentano di fare frequentemente ritorno a casa a spese dell'azienda;

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

- un adeguato **supporto operativo e logistico**.

È particolarmente apprezzata – soprattutto nel caso di destinazioni meno conosciute – la possibilità di usufruire di un supporto da parte dell'azienda per tutte le attività che riguardano l'assolvimento delle formalità burocratiche, la ricerca della casa (meglio ancora se offerta dall'azienda), la ricerca della scuola per i figli (per chi ne ha e si trasferisce all'estero con la famiglia), l'inserimento nel tessuto sociale del luogo di destinazione (mediante l'offerta di attività ricreative, tessere di club, palestra...).

Significati associati al concetto di 'carriera'

Se, da un lato, è possibile affermare che quasi tutti i partecipanti ai focus group esprimono un notevole interesse nei confronti della possibilità di fare carriera, dall'altro lato, l'idea di cosa significhi "fare carriera" appare particolarmente articolata e complessa.

Ciò non vuol dire che vi siano divergenze tra i punti di vista dei partecipanti, ma significa piuttosto che le variabili che contribuiscono a creare una carriera gratificante secondo la prospettiva dei giovani inseriti sono tante, tutte considerate molto importanti e per questo motivo risulta difficile identificare un ordine condiviso di priorità:

- alcuni partecipanti associano all'idea di carriera soprattutto la maggiore retribuzione, l'aumento dell'autonomia/potere decisionale, delle responsabilità e la possibilità di gestire collaboratori, ovvero quelle variabili tradizionalmente associate alla visione di carriera come avanzamento della propria posizione lungo la scala gerarchica aziendale;
- altri, invece, pongono l'attenzione soprattutto sullo sviluppo della propria professionalità in termini di acquisizione di nuove competenze (da poter trasferire anche agli eventuali collaboratori). Per questi partecipanti, un indicatore importante del "fare carriera" è sentirsi riconosciuti all'interno del proprio ambiente di lavoro per il know-how di cui si è portatori e per la possibilità di contribuire con il proprio operato al raggiungimento di risultati significativi;
- altri partecipanti, infine, associano al concetto di carriera l'acquisizione di una visione sempre più trasversale dell'azienda e del suo business. Tale obiettivo viene perseguito soprattutto mediante la mobilità interna, che consente di confrontarsi con esperienze, sfide e attività differenti e favorisce l'abbandono di un profilo professionale "specialistico" (condizione considerata spesso 'penalizzante' dai giovani appartenenti alla Generazione Y), in favore di un profilo "trasversale" e "generalista", cui i giovani attribuiscono maggiori *chances* di spendibilità sul mercato del lavoro.

Nell'esplicitazione dei significati attribuiti al concetto di carriera da parte dei neoassunti non compaiono riferimenti alla mobilità internazionale. Quest'ultima, tuttavia, è considerata da molti partecipanti ai focus group una sorta di fattore abilitante in grado di sostenere la carriera.

La possibilità di effettuare un'esperienza di lavoro all'estero, infatti, può favorire, dal punto di vista

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

dei partecipanti, un'accelerazione del proprio percorso di crescita professionale. In altri casi, invece, la rinuncia a una proposta di espatrio può comportare un ostacolo:

«Se vuoi fare carriera non puoi permetterti di rifiutare la proposta di espatrio. Se lo fai ti bruci ogni possibilità di crescita professionale»

«Quando l'azienda ti propone di trasferirti all'estero è un buon segno. Vuol dire che stanno investendo su di te e che probabilmente ti si schiuderanno opportunità di carriera importanti»

«Nella nostra azienda nessuno fa carriera senza avere prima trascorso un periodo di lavoro all'estero».

È da osservare che tali considerazioni sono frutto soprattutto di esperienze riflesse, ovvero derivano dal vissuto dei colleghi più anziani che con i propri racconti possono aver condizionato gli orientamenti, le aspettative e i timori dei partecipanti ai focus group.

Significati associati al concetto di 'qualità della vita'

Anche quest'area è stata indagata chiedendo ai partecipanti di realizzare dei poster che rappresentassero la loro idea di "qualità della vita". Gli elaborati evidenziano punti di vista molto omogenei.

Infatti, dopo la salute – considerata condizione imprescindibile per una buona qualità della vita – emerge il ruolo centrale del Work & Life Balance. Un corretto equilibrio tra impegni lavorativi e vita privata è considerato il principale indicatore di qualità della vita. Per la salvaguardia del proprio tempo privato i partecipanti si dichiarano disposti anche a sacrificare parte della carriera.

Avere del tempo libero da dedicare ai propri interessi è importante, ma occorre anche vivere in un ambiente che sia in grado di soddisfare i bisogni e le aspettative delle persone: un ambiente *«piacevole»*, *«che offra servizi efficienti e completi»*, *«con un buon clima»*. Per questa ragione, i partecipanti ribadiscono ancora una volta la preferenza per destinazioni lavorative coerenti con i propri desideri e la riluttanza a trasferirsi in sedi sgradite.

Ancora, il benessere economico è considerato importante ai fini della qualità della vita nella misura in cui consente la stabilità necessaria per perseguire il proprio progetto di vita e il raggiungimento di obiettivi quali la costruzione di una famiglia o l'acquisto di una casa.

Per questa ragione, anche il lavoro (che deve essere *«stimolante»*, *«appagante»*, *«fonte di apprendimenti»* e caratterizzato da *«buone relazioni con i colleghi e con i capi»*) ha un valore strumentale poiché è la leva che consente il perseguimento del benessere economico:

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

«Il lavoro e la carriera sono importanti e impongono delle rinunce. Noi siamo anche disposti a sostenere dei sacrifici, ma solo per un periodo di tempo limitato e a condizione che ci consentano il raggiungimento di traguardi coerenti con il nostro progetto di vita».

Relativamente a questo punto, l'opinione dei neoinserti appare estremamente coerente con quello espresso dagli studenti. Segno, questo, che il passaggio dall'università al mondo del lavoro non produce cambiamenti significativi nel bilanciamento tra interessi privati e impegni lavorativi ai fini della qualità della vita.

3.2 Considerazioni conclusive

I focus group con i giovani neoassunti hanno evidenziato il diffuso interesse dei neoinserti nei confronti delle opportunità legate alla mobilità internazionale. Seppur rilevando alcune obiezioni (relative al tipo di destinazione, alla durata dell'esperienza all'estero e al pacchetto retributivo offerto dalle aziende), i focus group hanno confermato la vocazione internazionale della Generazione Y, definita spesso dalla letteratura come la prima vera "generazione globale".

Al contempo, la prospettiva di trasferirsi all'estero per lavoro sembra amplificare alcuni tratti distintivi della Generazione Y e, in particolare, il bisogno di accudimento che caratterizza solitamente i primi anni di esperienza lavorativa dei giovani. Infatti, la descrizione del "pacchetto ideale" per gli espatriati realizzata dai partecipanti ai focus group appare fortemente orientata al desiderio di ricevere un "accompagnamento continuo" lungo tutta l'esperienza all'estero: alle richieste retributive si associano quelle per avere un supporto alla mobilità anche per i partner, per la gestione degli aspetti burocratici, logistici e operativi, fino ad arrivare alla richiesta di ricevere un aiuto anche nel processo di inserimento e integrazione sociale nel paese di destinazione.

Il tema della mobilità internazionale tra i giovani sembra proporre anche problematiche di genere, nella misura in cui sono riscontrabili orientamenti differenti tra uomini e donne. Sostanzialmente, sia gli uomini che le donne manifestano lo stesso punto di vista e le medesime obiezioni nei confronti di eventuali proposte di espatrio, ma esprimono anche una differente disponibilità a rivedere le proprie posizioni originarie se adeguatamente motivati.

Le donne appaiono più intransigenti: ci sono alcune destinazioni (tipicamente quelle considerate più "pericolose" o quelle in cui vigono forti limitazioni alla libertà personale, soprattutto delle donne) che non sono disposte ad accettare neanche per periodi di tempo limitati e a fronte di una retribuzione significativamente maggiore rispetto a quella attuale.

Gli uomini, da parte loro, pur partendo da posizioni simili, dichiarano di essere disposti ad accettare tali destinazioni, anche per un periodo di 2-3 anni, purché siano adeguatamente incentivati dal punto di vista economico e purché garantiscano un'effettiva spinta per la propria carriera. Molti, come si è già osservato, hanno esplicitamente parlato di ROI dell'esperienza all'estero.

Ulteriore elemento di differenziazione tra uomini e donne è quello degli affetti personali: tutti i par-

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

tecipanti ai focus group hanno fatto cenno alla difficoltà del distacco dalla propria famiglia (sia quella di origine, sia quella che si sta cercando di costruire), ma le donne sembrano esprimere un maggior senso di colpa soprattutto per ciò che riguarda un eventuale allontanamento eccessivo dai propri genitori. Tali difficoltà appaiono ulteriormente accentuate nel caso di genitori anziani, nei confronti dei quali alcune partecipanti dichiarano di avvertire la responsabilità di cominciare a prendersi cura:

«I miei genitori vivono a Bari. Io lavoro a Milano e con l'aereo posso raggiungerli in un'ora. Se dovessi trasferirmi a Londra la mia situazione non cambierebbe molto, ma cosa succederebbe se dovessi trasferirmi negli USA o in Cina?».

Un'ultima considerazione è relativa al processo di comunicazione e di costruzione di senso che accompagna la proposta di mobilità internazionale: in più occasioni, nel corso di ciascun focus group, i partecipanti hanno ribadito quanto sia importante per loro conoscere il "perché" di tale richiesta e, soprattutto, comprendere in che modo l'esperienza di lavoro all'estero si inserisce all'interno del percorso di sviluppo professionale intrapreso e cosa potrà succedere a valle di tale esperienza.

Le testimonianze raccolte nel corso dei focus group sembrano indicare proprio nella comunicazione e nel sensemaking una possibile area di miglioramento per le aziende al fine di rendere più efficaci le politiche di mobilità internazionale rivolte a un target – la Generazione Y – sempre sensibile alla trasparenza dei processi comunicativi.

3.3 Il punto di vista degli espatriati

L'indagine ha coinvolto anche 27 giovani, di età compresa tra i 25 e i 32 anni, che lavorano all'estero all'interno delle aziende partner dell'osservatorio. Il loro punto di vista, con particolare riferimento alla loro esperienza di lavoro all'estero, è stato raccolto mediante l'invio, tramite e-mail, di una traccia di discussione.¹⁷

Più in dettaglio, le aree indagate sono:

- ricostruzione dell'esperienza professionale dei partecipanti (da quanto tempo lavorano in azienda, da quanto tempo sono all'estero, in quale paese e con quale ruolo/mansione);
- situazione familiare attuale (con particolare riferimento alla possibilità che i coniugi/partner si siano trasferiti anch'essi all'estero);
- motivazioni alla base della scelta di accettare la proposta di lavoro all'estero;
- principali aspetti positivi e negativi dell'esperienza di lavoro all'estero;

¹⁷ Il testo della traccia è pubblicato negli allegati.

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

- variabili che hanno maggiormente influito, in senso positivo e negativo, nell'assunzione del nuovo incarico lavorativo e nell'integrazione con i colleghi e con la comunità del luogo;
- suggerimenti per le aziende al fine di facilitare il processo di ambientamento dei lavoratori all'estero;
- eventuali consigli da dare a un giovane che si appresta a vivere un'esperienza di lavoro all'estero;
- prospettive e speranze per il futuro.

Si riportano di seguito le principali evidenze emerse.

Identikit ed esperienze professionali dei partecipanti

All'indagine hanno partecipato 27 giovani che al momento lavorano all'estero all'interno delle aziende partner dell'Osservatorio. L'età dei partecipanti (20 uomini e 7 donne) è compresa tra i 25 e i 32 anni.

L'anzianità professionale all'interno dell'attuale azienda presenta un range dai 4 mesi ai 6 anni. Le funzioni aziendali maggiormente rappresentate sono l'area finance (6 partecipanti), le funzioni tecniche (6), il marketing (5), commerciale (4). La quasi totalità dei partecipanti lavora in Europa Occidentale (ma alcuni partecipanti hanno in precedenza lavorato in altre realtà estere), mentre quattro partecipanti lavorano in Asia, due in Sud America e tre in Africa.

È significativo osservare che circa un terzo dei partecipanti sia stato inserito già subito all'interno di percorsi di mobilità internazionale. Per questi giovani, il lavoro all'estero ha rappresentato la principale opzione già dall'inizio della propria esperienza professionale.

Per gli altri, invece, l'esperienza all'estero è arrivata solo dopo un primo periodo di lavoro in Italia, anche se alcuni di essi raccontano di essere stati al corrente già dal primo giorno di lavoro in azienda del fatto che il loro percorso di crescita professionale avrebbe previsto anche un periodo di permanenza all'estero.

Situazione familiare attuale

Solo 6 partecipanti sono sposati e tutti vivono all'estero con la propria famiglia. Il trasferimento nel nuovo paese da parte dei coniugi ha in alcuni casi comportato la loro rinuncia alla propria attività lavorativa:

«Mia moglie si è trasferita da subito con me, ma ha dovuto lasciare il lavoro»

«Da 4 anni la mia compagna si trasferisce con me in ogni paese in cui vado a lavorare, ma questo non le consente di trovare un lavoro stabile».

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

In un caso, invece, è stata una partecipante ad espatriare per raggiungere il marito che già lavorava all'estero. Il ricongiungimento è stato facilitato dal fatto che entrambi i coniugi lavorassero nella stessa azienda:

«Mio Marito era già residente a Dubai. Io l'ho raggiunto chiedendo (e ottenendo) il trasferimento all'azienda».

Tra i partecipanti non sposati, molti affermano di avere un partner rimasto in Italia con il quale la gestione della relazione a distanza può essere particolarmente difficile:

«Mi sono trasferita in Brasile da 6 mesi. Il mio fidanzato è rimasto in Italia».

Motivazioni e timori che hanno accompagnato la scelta di trasferirsi all'estero

Relativamente alle motivazioni che hanno spinto i partecipanti ad accettare la proposta di trasferirsi all'estero, c'è un elevato livello di omogeneità tra le risposte fornite. Tali motivazioni appaiono coerenti anche con quelle indicate dai neoinserti nel corso dei focus group.

L'esperienza di lavoro all'estero è descritta soprattutto come un'importante (e, spesso, ricercata dagli stessi partecipanti) opportunità di crescita personale e professionale: un'occasione per mettersi alla prova, per affrontare sfide più stimolanti, per incrementare la propria retribuzione e per accelerare il proprio percorso di carriera:

«Avevo voglia di mettermi alla prova, di cogliere un'opportunità unica e importante, cercavo nuove gratificazioni lavorative e personali».

«Per me rappresentava l'occasione per avere una retribuzione più alta e per perfezionare la padronanza di una lingua straniera»

«Mi ha spinto soprattutto il desiderio di conoscere diverse culture e incontrare persone con esperienze molto diverse dalla mia»

«L'estero è un banco di prova, un potente strumento di crescita personale e lavorativa che può consentirti di fare carriera più rapidamente».

Per alcuni partecipanti, inoltre, la scelta di espatriare è stata guidata anche dalla possibilità di trasferirsi in un contesto lavorativo e sociale più in linea con le proprie esigenze ed aspettative rispetto a quello cui erano abituati in patria:

«Lavorare all'estero [si tratta di un partecipante assunto direttamente presso una sede estera, NdR] mi ha consentito di evitare la lunga trafila di stage e contratti a termine che solitamente bisogna fare in Italia»

«Volevo offrire alla mia famiglia un ambiente migliore in cui vivere»

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

«Avevo il desiderio di lavorare in un ambiente dinamico, in cui ci fosse un'ampia libertà di espressione. Per questo ho scelto di andare via da un paese in cui c'è poca flessibilità e le gerarchie contano troppo»

«Ero sicuro che qualsiasi cosa avessi trovato nella nuova destinazione sarebbe stata meglio che vivere a Milano con uno stipendio inadeguato ai costi di quella città».

Parallelamente alle motivazioni che hanno accompagnato la scelta di trasferirsi all'estero, anche il *timing*, ovvero il momento in cui è giunta la proposta di espatrio da parte dell'azienda, ha rappresentato una variabile importante. Alcuni partecipanti, infatti, affermano di aver accettato anche perché la proposta era giunta in un momento in cui avvertivano un elevato bisogno di cambiamento nella loro routine quotidiana e nella loro vita:

«Ero in un momento in cui stavo cercando una svolta. Nonostante lavorassi per una multinazionale in cui stavo facendo carriera, la qualità della mia vita in quel momento non rispecchiava i miei desideri».

«A volte capita di trovarsi di fronte a un'opportunità di svolta, di essere di fronte a delle sliding doors e allora decidi di cambiare».

Relativamente ai timori che hanno preceduto il momento dell'espatrio, c'è un maggior livello di eterogeneità delle risposte:

- per una quota consistente di partecipanti, la principale fonte di timori è stata la necessità di allontanarsi dai propri familiari e dagli amici

«Anche quando sai che si tratta della scelta giusta, non è mai facile prendere una decisione di questo tipo»

- altri partecipanti, invece, enfatizzano l'insicurezza legata all'abbandono delle certezze e dello "status" acquisiti all'interno del precedente ambiente di lavoro

«Devi abbandonare i colleghi e un network che ti sei costruito con fatica per ricominciare da zero»

- per altri partecipanti, il timore principale era rappresentato dalle incertezze legate al paese di destinazione (costo della vita, qualità dei servizi) e alla paura di non riuscire a integrarsi

«Avevo paura di trovare un ambiente ostile»

«Avevo il timore di non trovare gli stessi standard di qualità della vita che avevo in Italia»

- c'è poi chi riferisce del timore di perdere gradualmente la propria identità culturale e del rischio – dopo numerose esperienze di lavoro e di vita in paesi diversi – di sentirsi come un "apolide"

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

«Quando si comincia a girare di paese in paese e a non avere una casa in cui sai che vivrai per diversi anni rischi di sentirti come se non avessi più una patria».

- alcuni partecipanti, infine, riferiscono del timore (non ancora sopito) di non sapere cosa potrà succedere al momento del rientro in Italia

«Da un lato non sai quando potrai rientrare in Italia; dall'altro lato ti chiedi "cosa farei se dovessi tornare?". Se rimani all'estero per un periodo lungo rischi di vivere anche il rientro in Italia come una sorta di espatrio».

Principali aspetti positivi e negativi dell'esperienza all'estero

I partecipanti concordano tutti sul fatto che vivere e lavorare all'estero stia rappresentando un importante momento di crescita personale e professionale, confermando quelle che erano le loro aspettative al momento della partenza. I riferimenti relativi agli apprendimenti sviluppati riguardano la sfera delle abilità e degli atteggiamenti prima ancora che l'area delle competenze tecniche legate alla professione:

«Sviluppi una flessibilità e una capacità di adattamento a contesti e situazioni nuove che prima magari non possedevi»

«Col tempo ti accorgi di migliorare sensibilmente la tua capacità di interagire con persone di diversi paesi e culture e questa è un'abilità importante e utile anche se dovessi cambiare lavoro e fare rientro in Italia»

«Ho imparato che sono in grado di cavarmela sia dal punto di vista relazionale, sia dal punto di vista lavorativo».

Tra gli aspetti negativi, i più segnalati sono la distanza dalla propria famiglia e dagli amici e la rinuncia alle proprie abitudini e interessi. La distanza può in alcuni casi rendere difficile il mantenimento delle relazioni e la continuità dei contatti, soprattutto per chi vive in destinazioni lontane, caratterizzate da notevoli differenze di fuso orario:

«L'unico aspetto negativo riguarda la distanza fisica dalla mia famiglia di appartenenza. Sono figlio unico e i miei genitori stanno invecchiando. Sapere di non poter essere lì pronto nel caso in cui succedesse qualcosa mi angoscia»

«Vivo in una città in cui non c'è il mare e questa cosa mi pesa. Purtroppo alcune scelte sono dettate solo dalle esigenze lavorative e si finisce col sacrificare i propri hobby».

Al problema dell'allontanamento dai propri cari si aggiunge spesso la difficoltà a instaurare nuove relazioni profonde e durature all'interno del paese di destinazione:

«È piuttosto semplice crearsi dei nuovi amici con cui trascorrere il tempo, ma sono sempre relazioni superficiali e relativamente di breve durata»

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

«In un nuovo ambiente ci vuole del tempo prima di creare delle amicizie solide, ma se cambi paese ogni due anni non riesci a farti dei veri amici».

Vi sono, poi, numerosi riferimenti alla gestione delle formalità burocratiche nel paese di destinazione che, per alcuni partecipanti, hanno rappresentato un vero e proprio incubo. Ciò si è verificato soprattutto nei casi in cui gli espatriati sentono di non aver ricevuto un adeguato supporto da parte dell'azienda:

«Ci sono enormi formalità burocratiche che devi gestire da solo perché l'azienda non ti aiuta».

Infine, c'è chi segnala il disagio derivante dall'eccessiva distanza dalla casa madre. Tale problema si traduce, in alcuni casi, nella sensazione di perdere alcune opportunità (*«hai meno occasioni di fare formazione»*) e, in altri casi, nel timore di *«sentirsi dimenticati»*.

Variabili che hanno maggiormente favorito od ostacolato l'integrazione

Ai partecipanti è stato chiesto di indicare quali fossero le variabili che hanno maggiormente influito favorendo od ostacolando il loro processo di ambientamento all'estero in riferimento:

- all'assunzione del nuovo incarico lavorativo;
- all'integrazione con i colleghi del luogo;
- all'integrazione con la popolazione/comunità del luogo.

La quasi totalità delle risposte fa riferimento esclusivamente alle capacità personali messe in gioco dai partecipanti una volta trasferiti nella nuova destinazione. Due variabili, in particolare, sembrano giocare un ruolo determinante:

- da un lato, la conoscenza della lingua del posto, che consente di interagire in maniera efficace non solo all'interno dell'ambiente di lavoro, ma anche all'esterno;
- dall'altro lato, la curiosità, l'apertura mentale e la flessibilità, che consentono agli espatriati di adattarsi a qualsiasi tipo di esperienza.

In alcuni casi, la disponibilità di altri colleghi italiani all'interno dell'ambiente di lavoro o di comunità di espatriati impegnate nella promozione di feste ed eventi sono considerate variabili in grado di accelerare il processo di integrazione e socializzazione.

Curiosamente, anche le variabili che possono aver ostacolato il processo di integrazione fanno tutte riferimento alla sfera dei comportamenti personali. In particolare, i partecipanti pongono l'attenzione sulla necessità di non lasciarsi scoraggiare dalle prime difficoltà:

«Non bisogna mollare mai. All'inizio è possibile che nei confronti del nuovo arrivato, dello 'stra-

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

nero', ci sia un po' di diffidenza, ma se ti avvilisci alla prima difficoltà non riuscirai mai ad ambientarti».

Suggerimenti alle aziende per facilitare il processo di ambientamento dei lavoratori all'estero

Ai partecipanti è stato chiesto di indicare quali suggerimenti vorrebbero segnalare all'azienda al fine di migliorare la capacità di fornire supporto ai lavoratori che si apprestano ad espatriare in modo da agevolarne il processo di ambientamento nella nuova realtà.

I suggerimenti raccolti sono raggruppabili in tre categorie principali:

- supporto operativo e logistico nello svolgimento di tutte le formalità che devono essere assolte dai lavoratori. Tale supporto spazia dalla fornitura di informazioni sulla sanità e sulla fiscalità locale, alla ricerca di una scuola per i figli, fino alla ricerca della casa.

Proprio la casa sembra rappresentare il problema principale per chi si trasferisce in un paese straniero

«All'inizio, per chi si trasferisce come straniero in una nuova città non è affatto facile trovare casa. Parlo della Francia, ma probabilmente è così anche in altri paesi. I proprietari non si fidano e chiedono garanzie bancarie molto alte. Le aziende dovrebbero fornire un supporto per rendere più semplice la ricerca di una casa»

«L'azienda dovrebbe eliminare tutti gli ostacoli allo spostamento da un posto all'altro. Dovrebbe aiutare nella ricerca della casa e fornire consulenza sulle questioni fiscali, sanitarie e legali»

- soluzioni volte a favorire la socializzazione dell'espatriato con il nuovo ambiente di lavoro. I suggerimenti raccolti spaziano dall'istituzione di figure ad hoc (tutor, buddies) che si facciano carico di accompagnare l'espatriato nella prima fase della sua esperienza nella nuova realtà aziendale, alla facilitazione dei contatti tra chi si appresta a recarsi all'estero e chi si è già trasferito

«Sarebbe utile l'affiancamento da parte di un tutor che ti aiuti a 'navigare' nel nuovo paese/sistema»

«Si potrebbe favorire la creazione di un network tra le risorse internazionali, in modo che le persone possano scambiarsi informazioni e opinioni e possano fornire consigli a chi sta per trasferirsi»

- soluzioni orientate a rendere più frequenti le occasioni di ricongiungimento con i propri cari. Le richieste espresse dai partecipanti riguardano la possibilità di fruire di un maggior numero di biglietti aerei (da poter utilizzare in prima persona o da cedere ai propri familiari) pagati dall'azienda e la possibilità di favorire il trasferimento all'estero (e la relativa ricerca di un lavoro) anche dei propri partner

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

«L'azienda dovrebbe facilitare i rientri periodici in Italia. I voli aerei possono costare davvero tanto».

Consigli per i giovani colleghi che si accingono ad espatriare

Dimostrare apertura mentale è il suggerimento più diffuso. L'esperienza di vita e lavoro all'estero va affrontata, secondo quanto espresso dai partecipanti, manifestando curiosità e spirito di adattamento a qualsiasi situazione.

Proprio la capacità di adattamento viene descritta alla stregua di una surviving skill necessaria per cavarsela in un ambiente nuovo e sconosciuto:

«Bisogna essere di vedute aperte, disposti ad accettare persone e culture diverse perché da esse si può imparare»

«Armarci di pazienza, buona volontà e curiosità. Il successo di un'esperienza all'estero dipende soprattutto da come la vivi e da come decidi di rapportarti con questo nuovo mondo».

Se la curiosità di fondo sembra rappresentare una sorta di prerequisito necessario per costruire le basi di un'esperienza di successo, non bisogna dimenticare che trasferirsi all'estero comporta anche un radicale cambiamento nella propria vita e che, quindi, la scelta di espatriare dovrebbe essere preceduta da una seria riflessione circa il proprio progetto di vita e sulla disponibilità a rimettere tutto in discussione.

Per questa ragione, numerosi partecipanti invitano i potenziali futuri espatriati a riflettere sulle possibili implicazioni di una scelta che potrebbe essere anche «senza ritorno»:

«Bisogna essere pronti a ricostruire la propria vita da zero, senza il supporto di amici o famiglia. È un'esperienza dura ma molto formativa»

«È necessario conoscere bene le proprie motivazioni. Lavorare all'estero vuol dire fare grandi rinunce che non possono essere compensate né a livello retributivo, né a livello di carriera. Inoltre, la scelta di andare all'estero è spesso irreversibile. È molto difficile ritornare nel proprio paese di origine rinunciando per questo a migliori servizi e a un'elevata qualità della vita».

Prospettive e speranze per il futuro

L'ultima domanda posta ai partecipanti chiedeva di indicare dove si immaginassero fra tre anni. Con l'eccezione di una sola risposta, nessuno ha dichiarato di vedersi in Italia. Segno, questo, della consapevolezza che la vita da espatriato comporta un lungo percorso di mobilità internazionale.

Anzi, la maggioranza dei partecipanti ha dichiarato di vedersi proiettata in un'altra realtà interna-

3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

zionale, magari in un altro continente. Solo una partecipante ha espresso il desiderio di *«Avere una maggiore stabilità. Sapere di stare in un posto – non importa dove – per un periodo duraturo»*.

Altra caratteristica comune a quasi tutti i partecipanti è l'aspettativa nei confronti della carriera. Infatti, al di là della sede di lavoro, c'è il forte desiderio di veder ripagati l'impegno e i sacrifici sostenuti in questi anni con una posizione di maggior responsabilità e prestigio in azienda:

«Finora nella mia carriera ho sempre ricoperto ruoli di coordinamento. Tra 3 anni mi vedo a lavorare con un ruolo dirigenziale in uno dei nostri mercati»

«Fra 3 anni spero di avere un ruolo e una mansione che possano valorizzare l'esperienza acquisita»

«Mi immagino in una posizione di middle management nell'ambito del contesto lavorativo in cui mi trovo ora»

«In una posizione di senior management nell'area Finance».

Considerazioni conclusive

I commenti raccolti mediante l'indagine a distanza evidenziano un generale senso di soddisfazione degli espatriati nei confronti dell'esperienza che stanno vivendo. Con l'eccezione di una sola persona, nessuno dei partecipanti ha manifestato il desiderio o l'intenzione di fare rientro in Italia nei prossimi 3 anni.

Elementi comuni a tutti i partecipanti sono la forte curiosità, la disponibilità a mettersi in gioco e l'apertura alle novità. Si tratta di caratteristiche che non possono essere ricondotte solo alla popolazione degli "espatriati". Esse, infatti, possono essere annoverate nei tratti distintivi dei rappresentanti della Generazione Y che, proprio in virtù di tali attributi, sono identificabili come il modello ideale dei lavoratori "globali", pronti a muoversi da paese a paese inseguendo le opportunità che il mondo del lavoro propone loro.

Come già evidenziato nel paragrafo dedicato ai focus group con i giovani neoinserti, all'esperienza all'estero è associata l'idea di carriera "più rapida" e di retribuzione maggiore. Pur senza proporre gli stessi espliciti riferimenti al ROI dell'esperienza all'estero, gli espatriati coinvolti nell'indagine confermano tali aspettative: trasferirsi all'estero per lavoro comporta sacrifici e rinunce che richiedono una adeguata compensazione nel breve (retribuzione) e nel medio periodo (carriera, responsabilità).

Un importante elemento di discontinuità tra quanto rilevato nel corso dei focus group svolti con i giovani neoinserti e quanto emerso dalla survey condotta con gli espatriati riguarda invece il modo in cui i diversi gruppi di partecipanti si rapportano nei confronti della mobilità internazionale.

Infatti, mentre i primi sembrano reclamare in maniera marcata il diritto di poter decidere in qual-



3. Lavorare all'estero: il punto di vista dei giovani inseriti

siasi momento dove vivere e lavorare (*«Poter rientrare in Italia se all'estero ci si trova male»; «Avere la possibilità di rimanere all'estero se lo si desidera»*), i secondi sembrano più consapevoli del fatto che la scelta di espatriare costituisca una sorta di *«punto di non ritorno»* e che per questo motivo sia necessario valutare attentamente tutti i pro e i contro prima di accettare una proposta di espatrio.

L'inizio di un'esperienza internazionale, quindi, sembra produrre un cambiamento negli orientamenti e nei modi in cui i giovani pensano a tale esperienza. Sarebbe interessante approfondire (ma ciò richiederebbe il coinvolgimento di un numero maggiore di espatriati e potrà essere fatto solo in occasione di rilevazioni successive) se tale cambio di prospettiva sia frutto più della "speranza" (ovvero del desiderio di essere entrati in un percorso professionale in cui si cresce e si fa carriera alternando esperienze diverse in differenti realtà lavorative) o piuttosto della "rassegnazione" di chi si accorge solo in un secondo momento della difficoltà di un eventuale ritorno in patria:

«Ti abitui a standard di qualità della vita che difficilmente riusciresti a mantenere in Italia con uno stipendio che non sarebbe più quello da espatriato».



4. Conclusioni

4. Conclusioni

Il tema dell'internazionalizzazione dell'impresa ed ancor più del mercato del lavoro, con particolare riferimento al segmento degli *skilled workers*, è un terreno minato in cui spesso dominano, più che dati di ricerche scientificamente orientate, analisi frettolose basate su stereotipi che danno corpo ad una "realtà" immaginata che finisce per condizionare i comportamenti individuali e collettivi degli individui coinvolti in tali dinamiche.

Tale tema è spesso etichettato e semplificato con espressioni che richiamano il fenomeno della "fuga dei cervelli" e che evocano, nell'immaginario collettivo, un drammatico ed epocale esodo dei giovani del nostro Paese, altrimenti destinati alla disoccupazione, verso contrade più o meno lontane.

Il tam-tam dei media è così assordante che il fenomeno, non solo è visto come un dato di fatto ed un indicatore della crisi del nostro Paese, ma è accettato con rassegnazione come ineluttabile.

Eppure, se per un momento ci poniamo fuori dal coro e allarghiamo la nostra analisi, come abbiamo cercato di fare con le ricerche presentate in questo report, anche ad altre realtà e alle più ampie dinamiche che investono l'economia e le imprese che diventano sempre più globali e che richiedono lavoratori sempre più mobili e flessibili, ci rendiamo conto che il tema dell'internazionalizzazione del mercato del lavoro non può essere affrontato limitando il campo al fenomeno della "fuga dei cervelli" e a come assicurare ai giovani una occupazione, possibilmente stabile, nel proprio Paese.

Il deprecato esodo dei giovani "skilled" italiani assume una portata diversa se confrontiamo, come fa l'OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), i flussi migratori in uscita di persone con elevato livello di cultura e competenze italiani, con quelli di Germania e Regno Unito che presentano in termini assoluti il maggior numero di skilled expatriates fra tutti i 27 Paesi dell'Organizzazione (meno di 300.000 in Italia contro 900.000 e 400.000 rispettivamente in Germania e Regno Unito nel 2005).

Se guardiamo, inoltre, a più recenti dati della Comunità Europea (Eurobarometro, 2011) sulla disponibilità dei giovani dai 15 ai 35 anni a trasferirsi all'estero, osserviamo che l'Italia costituisce il fanalino di coda di una lunga lista di Paesi: il 55% non è disponibile a trascorrere un periodo all'estero per lavoro contro il 39% della media UE, il 29% della Spagna, il 36% della Grecia, il 37% della Francia, il 30% dell'Irlanda, per far riferimento a Paesi, più o meno toccati, come il nostro, da una perdurante crisi economica.

Questi dati ridimensionano non poco l'ipotesi che la crisi economica e le scarse prospettive occupazionali offerte dal nostro Paese siano il principale fattore responsabile della mobilità internazionale.

Altre variabili, di ordine sociale e culturale, come viene evidenziato dai dati di ricerca presentati nel report dell'Osservatorio ISTUD, assumono una più forte rilevanza nello spiegare la propensione alla mobilità internazionale.

4. Conclusioni

La cultura italiana porta a dare una valenza negativa all'allontanamento dalla propria famiglia, dalla propria ristretta rete di relazioni o clan, dalla propria città. Ciò che in altri Paesi è vissuto come un legittimo desiderio di autonomia e di autoaffermazione, in Italia tende ad essere visto da parte di familiari e amici come una fuga e tradimento degli affetti. I giovani che vogliono uscire dalla gabbia dei legami familiari (e che decidono di farlo realmente) in Italia sono ancora una minoranza che si pone proattivamente il problema del proprio futuro, della possibilità di arricchire il bagaglio delle proprie esperienze e di costruirsi una professionalità che garantisca una vita appagante per sé e un futuro per i propri figli.

Se togliamo all'espressione "fuga dall'Italia per trovare un lavoro all'estero" il significato negativo associabile a chi è costretto da un destino crudele ad abbandonare i propri cari, possiamo guardare con occhi diversi la mobilità internazionale, vista come espressione di autodeterminazione, intraprendenza, apertura verso il nuovo e come una condizione imprescindibile per competere sul mercato del lavoro ormai globale.

I dati di ricerca ci presentano un quadro in cui, se da una parte si evidenzia il ritardo con cui giovani e famiglie italiane leggono questo fenomeno, dall'altra si intravedono passi significativi verso una lenta ma progressiva riduzione del "gap" nei confronti degli altri Paesi, soprattutto da parte dei giovani delle nuove generazioni (gli Yers) che si affacciano al mondo del lavoro.

Gli Yers italiani, tradizionalmente descritti frettolosamente dalla letteratura come "bamboccioni" che fanno più fatica ad allontanarsi dal guscio familiare rispetto ai loro coetanei stranieri, sembrano manifestare una buona disponibilità a trasferirsi all'estero per lavoro.

Tale disponibilità aumenta sensibilmente nel caso dei giovani che hanno già avuto esperienze di soggiorni duraturi all'estero. Un ruolo molto importante in tal senso è svolto dal progetto Erasmus e da altre iniziative volte a favorire la mobilità internazionale degli studenti universitari. La possibilità di svolgere un periodo di studio all'estero, infatti, non solo rappresenta un'opportunità di crescita personale nella misura in cui favorisce il confronto con altre culture, ma rappresenta anche un prezioso momento di prova. Una volta all'estero, infatti, gli studenti, lontani dalla casa dei genitori, sono maggiormente chiamati ad affrontare in prima persona gli eventuali problemi e difficoltà cui possono andare incontro, conquistando nel tempo una maggiore fiducia nelle proprie capacità e nei propri mezzi.

La disponibilità a trasferirsi all'estero per lavoro, tuttavia, è una disponibilità "condizionata": essa è valida solo se l'esperienza si rivela coerente con le aspettative e i desideri dei giovani. Condizioni fondamentali per accettare di espatriare sono:

- il tipo di destinazione, che deve risultare piacevole e gradita agli occhi dei giovani
- la possibilità, in qualunque momento, di decidere il proprio destino, tornando in Italia qualora lo si desidera, o restando all'estero a tempo indeterminato se questa è la propria scelta.

La possibilità di svolgere un lavoro interessante e appagante è considerata un indicatore importante della qualità della vita da parte degli studenti, ma in misura inferiore rispetto ad altre variabili legate alla qualità della vita, al tempo libero, ai propri hobby/interessi, alle relazioni sociali.

4. Conclusioni

Anche questo elemento è da considerarsi come un indicatore di un differente modo di considerare il proprio rapporto con il lavoro che caratterizza la Generazione Y (lavoro come valore “condizionato”) rispetto alle generazioni precedenti (lavoro come valore “assoluto”): una differenza che nel corso delle precedenti edizioni dell'Osservatorio era stata sintetizzata con la metafora del passaggio dal principio di “lavorare per l'azienda” a quello di “lavorare con l'azienda”.

Si tratta di orientamenti – è bene ricordarlo – espressi da giovani che stanno completando il proprio percorso universitario e che non hanno ancora vissuto un reale momento di confronto con il mondo del lavoro. La transizione dall'università all'azienda poi, modifica parzialmente tali orientamenti, inserendo nei criteri di scelta dei giovani nuove priorità (ad esempio le responsabilità familiari) assenti nelle considerazioni degli studenti.

Rimangono tuttavia alcuni principi fondamentali (come ad esempio il desiderio di autodeterminazione del proprio destino o la possibilità di ritornare sui propri passi, rinegoziando con l'azienda le decisioni precedentemente intraprese) e appaiono, anzi, ulteriormente rafforzati nei giovani già inseriti, tanto da poterli identificare come i capisaldi a partire dai quali i giovani cercano di costruire il proprio percorso di sviluppo professionale.

La prospettiva di trasferirsi all'estero, più concreta nei giovani neoinserti, sembra amplificare alcuni tratti distintivi della Generazione Y e, in particolare, il bisogno di accudimento. Infatti, la descrizione del “pacchetto ideale” per gli espatriati che emerge dai focus group con i neoinserti, appare fortemente orientata al desiderio di ricevere un “accompagnamento continuo” lungo tutta l'esperienza all'estero: alle richieste retributive si associano quelle per avere un supporto alla mobilità anche per i partner, per la gestione degli aspetti burocratici, logistici e operativi, fino ad arrivare alla richiesta di ricevere un aiuto anche nel processo di inserimento e integrazione sociale nel paese di destinazione.

Inoltre, il tema della mobilità internazionale tra i giovani neoinserti sembra proporre anche problematiche di genere, nella misura in cui sono riscontrabili orientamenti differenti tra uomini e donne che esprimono una differente disponibilità all'espatrio.

Le donne appaiono più intransigenti: ci sono alcune destinazioni che non sono disposte ad accettare neanche per periodi di tempo limitati e a fronte di una retribuzione significativamente maggiore rispetto a quella attuale.

Le testimonianze raccolte nel corso dei focus group sembrano in sintesi indicare nella comunicazione e nel “sense-making” una possibile area di miglioramento per le aziende al fine di rendere più efficaci le politiche di mobilità internazionale rivolte a un target – la Generazione Y – sempre sensibile alla trasparenza dei processi comunicativi.

L'indagine effettuata presso i responsabili aziendali dell'IHRM delle aziende aderenti all'Osservatorio ISTUD conferma tale dato ed evidenzia la necessità sempre più forte di lavorare con coerenza sulla creazione di una forza lavoro internazionale, allineando strategie, strutture e politiche di HR. Un lavoro costante di miglioramento delle risorse umane che si articola operativamente nelle iniziative più svariate: formazione, eventi, comunicazione, gruppi di lavoro internazionali.



4. Conclusioni

Si evidenziano in particolare alcune questioni aperte, trasversali alle diverse realtà analizzate:

- la necessità di definire con chiarezza il progetto professionale legato alla proposta della mobilità internazionale soprattutto in chiave di sviluppo futuro: come proseguirà la crescita dopo questa esperienza?
- la ricollocazione del personale che rientra dalla mobilità: al rientro dove mi collocate, a fare che cosa e con quale legame rispetto all'esperienza all'estero?
- l'incrocio tra percorsi di sviluppo, mobilità internazionale e gestione dei talenti: se quelli più bravi non vogliono spostarsi e la carriera la fa chi accetta la mobilità internazionale, non rischio di perdere i migliori?
- la gestione della “dual career” anche quando uno solo dei coniugi lavora in azienda: se il coniuge vuole continuare a lavorare e qualche concorrente offre una soluzione al problema, come rispondo?

Sono queste le sfide che attendono una risposta nel prossimo futuro e che consentiranno di ridurre il “gap” esistente fra domanda e offerta di lavoro in una prospettiva internazionale nella realtà italiana.



Bibliografia

Bibliografia

Boldizzoni D., Nastri A., Quaratino L., Sala E., Scippa E., (2010), *I giovani e le nuove tecnologie. Quali impatti sui luoghi di lavoro*. Fondazione ISTUD;

Boldizzoni D., Manzini S., Nastri A., Quaratino L., (2011), *Giovani e lavoro. Dall'inserimento alla gestione del Generation Mix*. Fondazione ISTUD.

Boldizzoni D., Sala E. (a cura di), (2009), *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*. Guerini e Associati

Bartlett C., Ghoshal S., (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.

Brewster C., Sparrow P., Harris H., (2005), "Towards a new model of globalizing HRM", *International Journal of Human Resource Management*, 16 – 6 June.

Caligiuri P., Stroth L., (1995), "Multinational Corporation Management Strategies and International Human Resource Practices: Bringing International HR to the bottom line", *International Journal of Human Resource Management*, 6, 3.

Costa G. (1992), *Manuale di Direzione del Personale*, UTET, Torino.

Doz J., Santos J., Williamson P., (2001), *From Global to Metanational*, Harvard Business School Publishing.

Edwards T., Kuruvilla S., (2005), "International HRM: national business system, organizational politics and the international division of labour in MNCs", *International Journal of Human Resource Management*, 16 – 1 January.

Farndale E. et al., (2010), "Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations", *Human Resource Management*, January/February, Vol. 49, No.1.

Lazarova M., (2006), "International Human Resource Management in Global Perspective", *International Human Resource Management and International Assignments*, eds. Morley M., Heraty N. and Collings D., Palgrave MacMillan.

Lazarova M., Morley M., Tyson S., (2008), "International comparative studies in HRM and performance – the CRANET data", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No.11.

Morley M., (2007), "On Infants and adolescents: Progress and Pessimism in the Development Trajectory of International Human Resource Management", *Keynote Presentation to the 9th Conference on International Human Resource Management*, Tallin 12-15 June.

Bibliografia

Nastri A., Pasqualini C., Quaratino L., Sala E., (2008), *I giovani e il lavoro. La ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza*. Fondazione ISTUD

Nastri A., Quaratino L. (a cura di), (2011), *Giovani, mondo del lavoro e nuove tecnologie*. Lupetti

Perrow C., (1972), *Complex Organizations. A critical Essay*, Random House, New York.

Prandstraller F., Quaquarelli B., (2011), *Risorse Umane Internazionali*, Apogeo.

Schuler R., Budhwar P., Florkowski G., (2002), "International Human Resource Management: Review and critique", *International Journal of Management Reviews*, 4, 1.

Tallman S., Koza P., (2011), "The strategic assembly of global firms: A microstructural analysis of local learning and global adaptation", *Global Strategy Journal*, Vol. 1, Issue1-2.

Taylor S., Beechler S., Napier N., (1996), "Towards an integrative model of International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 21, 4.

Weick K., (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading (MA).

Sitografia

Commissione Europea <http://ec.europa.eu>

Consorzio Interuniversitario Almalaurea (a cura di). 2012. Profilo dei laureati 2011.

www.almalaurea.it

ISTAT www.istat.it

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca www.istruzione.it

Allegati

Allegati

Allegato 1. Questionario per gli studenti universitari

OSSERVATORIO ISTUD "I GIOVANI E IL MONDO DEL LAVORO"

Obiettivo dell'indagine è quello di raccogliere le tue opinioni su temi legati al tuo futuro. Ti chiediamo di indicare con una crocetta le risposte che si avvicinano maggiormente al tuo pensiero, sottolineando che non ci sono risposte giuste o sbagliate, ma che ciò che è importante per noi è conoscere la tua opinione.

Ti ricordiamo che le informazioni che fornirai saranno trattate in modo anonimo e a soli scopi statistici, nel rispetto della legge sulla privacy (D.L. n.196 del 30 giugno 2003).

Questionario

1. Anno di nascita _____ Sesso M F
2. Regione di residenza _____ Prov ()
3. Il comune in cui risiedi è _____
 - Grande città/hinterland (oltre 500.000 abitanti)
 - Città (tra 50.000 e 500.000 abitanti)
 - Piccola città o comune (fino a 50.000 abitanti)
- 4) Corso di laurea in _____
- 5) Università frequentata _____
- 6) Tipologia del corso di laurea
 - Primo livello Secondo livello
 - Vecchio ordinamento Dottorato di ricerca

Allegati

7) **Facoltà**

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agraria | <input type="checkbox"/> Lettere/Filosofia | <input type="checkbox"/> Scienze motorie |
| <input type="checkbox"/> Architettura | <input type="checkbox"/> Lingue e letterature straniere | <input type="checkbox"/> Scienze statistiche |
| <input type="checkbox"/> Chimica/Biologia | <input type="checkbox"/> Medicina veterinaria | <input type="checkbox"/> Sociologia |
| <input type="checkbox"/> Economia | <input type="checkbox"/> Medicina e chirurgia | <input type="checkbox"/> Altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Farmacia | <input type="checkbox"/> Psicologia | _____ |
| <input type="checkbox"/> Giurisprudenza | <input type="checkbox"/> Scienze Politiche | _____ |
| <input type="checkbox"/> Ingegneria | <input type="checkbox"/> Scienze della formazione | |

8. **Vivi in famiglia?**

- sì NO

9. **Frequenti l'Università nel luogo in cui risiedi o nelle vicinanze?**

- sì NO

10. **Hai mai vissuto all'estero per un periodo continuativo superiore a 2 mesi?**

- sì NO

11. **Hai fatto una esperienza Erasmus all'estero durante l'Università?**

- sì NO

12. **Alla fine del percorso di studi, cosa pensi di fare? (indicare UNA sola risposta)**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> iscrivermi alla laurea specialistica | <input type="checkbox"/> cercare un lavoro in Italia |
| <input type="checkbox"/> frequentare un master | <input type="checkbox"/> cercare un lavoro all'estero |
| <input type="checkbox"/> fare un dottorato | <input type="checkbox"/> non so |

13. **Come pensi di muoverti nella ricerca del lavoro? Chi ti può aiutare? (indicare massimo DUE risposte)**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> agenzia per il lavoro | <input type="checkbox"/> invio del curriculum alle aziende (posta, e-mail, inserimento CV sul sito aziendale) |
| <input type="checkbox"/> servizi di placement dell'Università | <input type="checkbox"/> concorsi pubblici |
| <input type="checkbox"/> partecipazione a fiere del lavoro | <input type="checkbox"/> inserimento del curriculum sui siti web specializzati |
| <input type="checkbox"/> contatti di docenti universitari | |
| <input type="checkbox"/> conoscenze familiari/personali | |
| <input type="checkbox"/> risposta a inserzioni | |

Allegati

14. Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti (indicare UNA sola risposta):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> lavoro autonomo/libera professione | <input type="checkbox"/> lavoro nel terzo settore (ONG, cooperative sociali, ecc.) |
| <input type="checkbox"/> lavoro nel settore pubblico | <input type="checkbox"/> avvio di una propria attività imprenditoriale |
| <input type="checkbox"/> lavoro in una multinazionale | |
| <input type="checkbox"/> lavoro in una grande impresa italiana | |
| <input type="checkbox"/> lavoro in una PMI (piccola/media impresa) | |

15. Pensando ancora al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti (indicare UNA sola risposta):

- lavorare in una città italiana non lontana dalla mia attuale residenza
- lavorare in una città italiana lontana dalla mia attuale residenza
- lavorare all'estero in Europa
- lavorare all'estero in America
- lavorare all'estero in Asia, Africa, Oceania

16. Quali fattori hai preso in considerazione nell'esprimere la tua preferenza (indicare max DUE risposte):

- rapporti familiari
- reti amicali
- opportunità/possibilità di lavoro
- aspetti economici (costo della vita, ...)
- coraggio/rischio
- autoaffermazione
- conoscenza delle lingue

SE ALLA DOMANDA 15 HAI INDICATO COME PREFERENZA "LAVORARE IN ITALIA"**17. A quali condizioni saresti disposto a lavorare all'estero? (max DUE risposte)**

- stipendio significativamente più elevato
- lavoro in una azienda prestigiosa
- lavoro più stimolante/interessante
- lavoro che ti piace
- fare esperienze utili per il futuro (personale e professionale)
- solo per un periodo di tempo limitato
- non sono disposto in alcun caso a lavorare all'estero

Allegati

**SE ALLA DOMANDA 15 HAI INDICATO COME PREFERENZA
"LAVORARE ALL'ESTERO"****18. Cosa ti aspetti da questo tipo di esperienza? (max DUE risposte)**

- un ambiente più stimolante
- poter dimostrare quanto valgo
- costruire il mio futuro personale e professionale
- poter fare esperienze utili e gratificanti
- acquisire piena padronanza di una lingua straniera
- Guadagnare di più

**19. L'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare è:
(per ogni coppia di aggettivi, indicare UNA scelta)**

<input type="checkbox"/> Grande	<input type="checkbox"/> Piccola
<input type="checkbox"/> Regolata	<input type="checkbox"/> Libera
<input type="checkbox"/> Non tecnologica	<input type="checkbox"/> Tecnologica
<input type="checkbox"/> Orizzontale	<input type="checkbox"/> Verticale
<input type="checkbox"/> Stabile	<input type="checkbox"/> Flessibile
<input type="checkbox"/> Noi	<input type="checkbox"/> Io
<input type="checkbox"/> Tradizionale	<input type="checkbox"/> Alla moda
<input type="checkbox"/> Audace	<input type="checkbox"/> Prudente
<input type="checkbox"/> Professionale	<input type="checkbox"/> Familiare
<input type="checkbox"/> Globale	<input type="checkbox"/> Locale

**20. Quando pensi alla "qualità della vita" a quali fra i seguenti aspetti attribuisci
particolare importanza? (max DUE risposte)**

- avere buoni rapporti in famiglia
- fare un lavoro appagante
- avere tanti amici
- avere una buona salute
- avere molti soldi da spendere
- bilanciare vita lavorativa e interessi personali
- non dover lavorare
- avere sani principi ed una etica
- poter viaggiare

Allegati

21. A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono soprattutto (indicare DUE risposte):

- competenza/merito
- impegno/volontà
- raccomandazioni/conoscenze
- reti amicali/network
- posizione sociale della famiglia di origine
- cinismo/“pelo sullo stomaco”
- coerenza con i propri valori
- adattabilità/flessibilità
- curiosità/iniziativa
- coraggio/rischio
- fortuna
- bella presenza
- conoscenza delle lingue

22. Quanto tempo al giorno dedichi ai seguenti mezzi di comunicazione?

	Mai	< di 1 h	Da 1 a 3 h	> di 3 h
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giornali, periodici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allegato 2. Check list Focus Group con gli studenti

- Sareste interessati a lavorare all'estero?
 - Se SÌ, perché?
 - Se NO, perché?
- Quali variabili possono influenzare positivamente la scelta di chi decide di andare a lavorare all'estero?
- Quali variabili, invece possono influenzare maggiormente la scelta di chi decide di non voler lavorare all'estero?
- Sempre parlando di estero, ci sono differenze tra paese e paese?
 - Quali sono le destinazioni più appetibili? E perché?
 - Quali sono, le destinazioni meno appetibili? E perché?
- Avete amici che si sono trasferiti all'estero per lavoro? Se SÌ, cosa vi hanno raccontato di quest'esperienza?
- Quali condizioni vi aspettereste che fossero offerte da un'azienda per trasferirvi all'estero per lavoro?
(Attività condotta in sottogruppi mediante realizzazione di poster e commento in plenaria)
- Parlando di carriera, quali sono i principali significati che associate a questo concetto?
- Qual è la vostra idea di "qualità della vita"?
(Attività condotta in sottogruppi mediante realizzazione di poster e commento in plenaria)

Allegati

Allegato 3. Check list Focus Group con i giovani neoinserti

- Lavorare all'estero: quali sono i principali significati o immagini che l'idea di lavorare all'estero vi suggerisce?
- Quali variabili possono influenzare positivamente la scelta di chi decide di andare a lavorare all'estero?
- Quali variabili, invece possono influenzare maggiormente la scelta di chi decide di non voler lavorare all'estero?
- Sempre parlando di estero, ci sono differenze tra paese e paese?
 - Quali sono le destinazioni più appetibili? E perché?
 - Quali sono, le destinazioni meno appetibili? E perché?
- Cosa dovrebbero fare le aziende per agevolare la scelta di chi accetta di andare a lavorare all'estero?
- Quali sono le condizioni a cui si potrebbe accettare una proposta di questo tipo?
(Attività condotta in sottogruppi mediante realizzazione di poster e commento in plenaria)
- Parlando di carriera, quali sono i principali significati che associate a questo concetto?
- Qual è la vostra idea di "qualità della vita"?
(Attività condotta in sottogruppi mediante realizzazione di poster e commento in plenaria)

Allegato 4. Traccia survey con gli espatriati

1. Quanti anni ha?
2. Da quanto tempo lavora nella sua attuale azienda?
3. Da quanto tempo lavora all'estero? In quale Paese? Con quale ruolo/incarico?
4. È sposato/a? Se SÌ, la sua famiglia si è trasferita con lei all'estero?
5. Ripensando a quando ha accettato la proposta di lavorare all'estero, quali motivazioni hanno guidato la sua scelta? Quali erano, invece, i suoi timori?
6. Quali sono, a suo avviso gli aspetti più positivi dell'esperienza di lavoro all'estero che sta vivendo?
7. Quali sono, invece, gli aspetti più negativi?
8. Quali sono gli elementi che, a suo avviso, hanno maggiormente influito (favorendo o ostacolando):
 - l'assunzione del suo nuovo incarico lavorativo
 - l'integrazione con i colleghi del luogo
 - l'integrazione con la popolazione/territorio/comunità del luogo
9. Pensando alla sua esperienza, quale consiglio potrebbe dare alla sua azienda per facilitare il processo di ambientamento dei lavoratori all'estero?
10. Quale consiglio darebbe a un giovane collega che si appresta a vivere un'esperienza analoga?
11. Pensando al futuro, dove si immagina tra 3 anni?