



## TITOLO DEL PROGETTO: Preparazione interculturale olistica (HIP)

NUMERO DEL PROGETTO: 2019-1-ES01-KA202-065513

### ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI NELLE INDAGINI:

**Data inizio progetto:** 16/10/2019

**Data fine progetto:** 15/07/2021

**Durata del progetto:** 21 mesi.

**Azione chiave:** cooperazione per l'innovazione e scambio di buone pratiche

#### Partner:



INTERNATIONAL FORMATION  
CENTER S.L.



LUX IMPULS GmbH



SCUOLA COSTRUZIONI  
VICENZA A. PALLADIO



CENTRE IFAPME LIÈGE-HUY-VERVIERS ASBL



TALENTBRÜCKE GmbH & Co. KG



## Indice

Introduzione:.....	3
I. ANALISI DELLE RISPOSTE OTTENUTE DAI LAVORATORI ESPATRIATI PER PAESE.....	4
Belgio:.....	4
Germania:.....	10
Italy:.....	17
Spagna:.....	23
II. ANALISI DELLE RISPOSTE OTTENUTE DALLE IMPRESE PER PAESE.....	30
Belgio:.....	30
Germania:.....	35
Italia:.....	41
Spagna:.....	46
III. PANORAMICA GENERALE.....	52



## Introduzione:

Tenendo conto del gruppo target del progetto, è stata condotta un'indagine, rivolta, da un lato, ai lavoratori espatriati che hanno completato la loro esperienza lavorativa o sono attualmente distaccati in un altro paese o inizieranno a trasferirsi in un altro paese in futuro e, dall'altro, alle aziende con lavoratori espatriati.

Il questionario indirizzato ai dipendenti contiene 12 domande e il questionario indirizzato alle imprese contiene 10 domande. Entrambi i questionari analizzano i diversi fattori da prendere in considerazione nei processi di espatrio per poter analizzare i diversi punti di vista tra i due profili.

Le indagini sono state preparate nelle diverse lingue dei paesi membri (spagnolo, tedesco, francese e italiano) e, contemporaneamente, in inglese, in modo che ciascun intervistato potesse scegliere in quale lingua rispondere. È stato stabilito un indicatore minimo di 25 indagini per ciascuna delle entità partecipanti a questo partenariato strategico e gruppo target (lavoratori/imprese), con i seguenti dati di partecipazione:

Paese Membro del partenariato	Nº. dei questionari dei lavoratori	Nº. dei questionari aziendali
Belgio	26	28
Italia	33	28
Germania	70	50
Spagna	30	25
<b>totale</b>	<b>159</b>	<b>131</b>

Nel caso della Germania, in quanto vi sono due partner, il numero di risultati ottenuti è più elevato rispetto agli altri partner.

Pertanto, 159 lavoratori espatriati e 131 aziende con lavoratori espatriati hanno partecipato a questa prima attività del progetto.

Di seguito analizzeremo i dati e i loro risultati per ciascun paese e poi analizzeremo il gruppo totale di dati europei ottenuti in questa attività.



## I. ANALISI DELLE RISPOSTE OTTENUTE DAI LAVORATORI ESPATRIATI PER PAESE.



**Belgio:**

### 1. Perché sei andato a vivere all'estero? Scegli una delle seguenti opzioni

a. La mia azienda mi ha inviato all'estero per la prima volta.	10
b. Ho svolto diversi incarichi all'estero per la mia azienda.	7
c. Ho deciso indipendentemente di andare a lavorare all'estero	9

Tenendo conto delle risposte ottenute dai lavoratori belgi, la stragrande maggioranza di essi lo ha fatto a causa delle esigenze della loro azienda. È anche importante notare che nel 27% dei casi i lavoratori hanno ripetuto l'esperienza.

### 2. Che tipo di preparazione hai ricevuto?

a. Lezioni sulla lingua parlata nel paese di destinazione.	6
b. Preparazione interculturale.	5
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	1
d. Supporto organizzativo.	13
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	7
f. Nessuna preparazione	7

L'opzione più evidenziata è il sostegno organizzativo e l'opzione meno importante è il sostegno all'alloggio familiare nel paese ospitante. Il resto delle opzioni ha percentuali simili, il che significa che i lavoratori percepiscono che l'azienda si occupa di questioni organizzative interne, ma fornisce un sostegno familiare limitato (e / o non è stato necessario) e un sostegno per stabilirsi nel nuovo paese.



### 3. Esprimi un giudizio su quale ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione.

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	15	10	1
b. Preparazione interculturale.	9	14	3
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	7	12	7
d. Supporto organizzativo.	17	7	2
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	5	9	12

Per quanto riguarda la preparazione che i lavoratori hanno ricevuto, evidenziano come molto importanti i compiti che hanno a che fare con l'organizzazione, le competenze linguistiche e la preparazione interculturale. D'altro canto, essi attribuiscono pochissima importanza alle opzioni e) ed e) relative all'aiuto all'alloggio della famiglia e alla visita preliminare nel paese ospitante.

### 4. Che tipo di supporto pratico iniziale per favorire la tua integrazione hai ricevuto durante il tuo "soggiorno all'estero"?

a. Lezioni di lingua.	5
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	2
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	9
d. Supporto da parte di un membro del team.	11
e. Non applicabile.	9

In questa domanda, i dipendenti percepiscono di aver ricevuto il supporto di un membro del team e le opportunità di socializzare all'interno dell'azienda, con la preparazione interculturale come l'opzione meno scelta. Pertanto, i dipendenti non hanno ricevuto alcuna formazione interculturale, probabilmente a causa del fatto che nei paesi di destinazione la cultura è simile a quella a loro disposizione data la multiculturalità dei dipendenti belgi.



**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il tuo "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	12	11	1	2
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	4	11	9	2
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	6	13	3	4
d. Supporto da un membro del team	8	11	4	3

Questa domanda pone l'opinione dei lavoratori espatriati sulle domande sul sostegno pratico che hanno ricevuto e ancora una volta la risposta meno importante è la preparazione e il sostegno interculturale. Le altre tre opzioni sono classificate come molto importanti o importanti in percentuali molto simili.

**6. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione aziendale / professionale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.	9
b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.	5
c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative dopo il rimpatrio.	4
d. Non applicabile.	10

Strettamente correlati al precedente, in questo caso vengono analizzati i fattori di supporto effettivamente ricevuti, con il Mentoring da parte di un superiore che si distingue di più, oltre a non aver ricevuto alcun supporto, che potrebbe non essere applicabile.



**7. Valuta le questioni che ritieni più importanti relative al supporto per l'integrazione aziendale / professionale durante il vostro "soggiorno all'estero"**

	<b>1</b> <i>(Molto Importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.	16	6	4
b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.	8	14	4
c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative con riferimento al periodo dopo il ritorno dall'estero.	2	6	18

Secondo i lavoratori espatriati, l'informazione sullo sviluppo della carriera è l'aspetto meno apprezzato di un processo di espatrio, concentrandosi maggiormente sugli aspetti del mentoring e della cultura aziendale durante il soggiorno all'estero.

**8. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	10
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	16
c. Fornire supporto pratico al fine di ricorrere a unificazioni familiari ricorrenti.	5
d. Non applicabile.	6

Per quanto riguarda il tipo di sostegno all'integrazione sociale ricevuto dall'azienda, i lavoratori indicano che vi è stato un maggiore sostegno per l'integrazione nelle attività sociali, il sostegno di un collega o di un superiore, e tuttavia hanno avuto meno aiuto quando si tratta di sostegno pratico al ricongiungimento familiare, come si è visto nelle domande precedenti.



**9. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"**

<b>a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.</b>	17
<b>b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.</b>	14
<b>c. Fornire supporto pratico per il ricongiungimento della famiglia</b>	9

Tenendo conto del sostegno che hanno ricevuto o riceveranno in relazione alla loro delocalizzazione, la valutazione di ciascuno degli elementi di questa domanda corrisponde a ciò che le aziende forniscono loro, considerando la partecipazione alla vita comunitaria e il sostegno di un membro dell'azienda come gli aspetti più importanti dell'integrazione sociale, anziché il sostegno delle riunioni familiari.

**10. Quali sono state le difficoltà maggiori che hai dovuto affrontare durante il tuo soggiorno all'estero?**

<b>a. Problemi di integrazione per la mia famiglia.</b>	4
<b>b. Ho avuto problemi con le mie nuove attività lavorative.</b>	5
<b>c. Ho avuto problemi o incomprensioni con colleghi / superiori.</b>	5
<b>d. Scarsa vita sociale.</b>	8
<b>e. Problemi economici.</b>	3
<b>f. Problemi di sicurezza personale.</b>	9
<b>g. Nostalgia di casa.</b>	10

Le maggiori difficoltà incontrate durante il soggiorno all'estero sono principalmente legate a fattori personali, come la vita sociale, la mancanza del paese d'origine e la sicurezza personale. Le altre opzioni che hanno più a che fare con questioni legate al lavoro sono meno riconosciute come problemi durante il soggiorno nel paese ospitante.





- **11. Indica eventuali altri commenti che ritieni importanti per questo sondaggio**
- La comprensione e la coesione familiare sono fattori chiave per il successo dell'espatrio. Sfortunatamente, non tutte le famiglie emergono illese da questa avventura.
- La motivazione personale e l'integrazione nell'ambiente socioeconomico locale sono della massima importanza.
- Mancanza di sostegno sociale all'integrazione sociale nel paese.
- Paesi in conflitto (ex Jugoslavia durante la guerra).
- Apertura mentale!
- Dipende dal paese di destinazione.
- Diversi viaggi negli Stati Uniti.
- Una missione di assemblaggio di macchinari industriali in Italia.
- Diversi espatriati verso l'Europa orientale.

## 12. Come eri inquadrato professionalmente durante il tuo soggiorno all'estero?

a. Top manager.	9
b. Dirigente / Consulente.	13
c. Tecnico.	1
d. Operaio qualificato	3

La maggior parte dei lavoratori espatriati che hanno risposto a questo sondaggio erano dirigenti e dirigenti di alto livello

## 13. Come valuti in generale la tua esperienza di lavoro all'estero?

1	0
2	0
3	2
4	15
5	9

Considerando le risposte ottenute, si può valutare che 24 intervistati su 27 hanno valutato la loro esperienza come buona o molto buona con i due punteggi più alti: 4 su 5 e 5 su 5.



Germania:

**1. Perché sei andato a vivere all'estero? Scegli una delle seguenti opzioni**

a. La mia azienda mi ha inviato all'estero per la prima volta.	17
b. Ho svolto diversi incarichi all'estero per la mia azienda.	14
c. Ho deciso indipendentemente di andare a lavorare all'estero	48

Nel 61% dei casi, i dipendenti stessi hanno preso la decisione finale di lavorare in un altro paese. Solo nel 21% dei casi la scelta è stata in base alle esigenze dell'azienda.

**2. Che tipo di preparazione hai ricevuto?**

a. Lezioni sulla lingua parlata nel paese di destinazione.	21
b. Preparazione interculturale.	30
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	5
d. Supporto organizzativo.	33
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	23
f. Nessuna preparazione	21

Le opzioni più rilevanti sono la preparazione interculturale e il sostegno organizzativo. Anche in questo caso, l'opzione con la percentuale più bassa è il sostegno familiare e di insediamento nel nuovo paese.



### 3. Esprimi un giudizio su quale ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione.

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	43	31	5
b. Preparazione interculturale.	41	37	1
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	38	26	12
d. Supporto organizzativo.	38	36	5
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	21	30	28

In questo caso tutte le opzioni hanno percentuali molto simili, le più riconosciute sono la lingua, la preparazione interculturale, il sostegno organizzativo e l'aiuto alle questioni familiari.

### 4. Che tipo di supporto pratico iniziale per favorire la tua integrazione hai ricevuto durante il tuo "soggiorno all'estero"?

a. Lezioni di lingua.	23
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	24
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	35
d. Supporto da parte di un membro del team.	36
e. Non applicabile.	15

In questa domanda, i lavoratori indicano di aver ricevuto il sostegno di un membro del team e le opportunità di socializzare all'interno dell'azienda, anche se il resto delle opzioni ha anche un'alta percentuale.



**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il tuo "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	34	29	11	5
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	23	39	13	4
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	30	36	8	5
d. Supporto da un membro del team	29	40	4	6

L'interrogazione si riferisce all'opinione dei lavoratori sulle questioni del sostegno pratico che hanno ricevuto, evidenziando principalmente le opportunità di apprendimento e socializzazione delle lingue, anche se si può osservare che tutte le opzioni sono classificate come molto importanti o importanti in percentuali molto simili.

**6. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione aziendale / professionale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.	29
b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.	40
c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative dopo il rimpatrio.	15
d. Non applicabile.	26

Strettamente correlati al precedente, in questo caso vengono analizzati i fattori di supporto ricevuti, con informazioni sulla cultura dell'azienda e sulla sua organizzazione ottenendo la più alta percentuale di risposte rispetto al resto, seguita dal Mentoring. L'opzione meno selezionata dai dipendenti sono le informazioni sul periodo successivo al soggiorno all'estero.



**7. Valuta le questioni che ritieni più importanti relative al supporto per l'integrazione aziendale / professionale durante il vostro "soggiorno all'estero"**

	<b>1</b> <i>(Molto Importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
<b>a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.</b>	47	21	11
<b>b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.</b>	24	40	15
<b>c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative con riferimento al periodo dopo il ritorno dall'estero.</b>	8	17	54

Secondo i lavoratori espatriati, l'informazione sullo sviluppo della carriera è l'aspetto meno apprezzato di un processo di espatrio, concentrandosi maggiormente sugli aspetti del mentoring e della cultura aziendale durante il soggiorno all'estero.

**8. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

<b>a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.</b>	36
<b>b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.</b>	32
<b>c. Fornire supporto pratico al fine di ricorrere a unificazioni familiari ricorrenti.</b>	13
<b>d. Non applicabile.</b>	25

Per quanto riguarda il tipo di sostegno all'integrazione sociale ricevuto dall'azienda, i lavoratori indicano che vi è stato un maggiore sostegno per l'integrazione nelle attività sociali, il sostegno di un collega o di un superiore, e tuttavia hanno avuto meno aiuto quando si tratta di sostegno pratico al ricongiungimento familiare, come si è visto nelle domande precedenti.



**9. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	57
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	38
c. Fornire supporto pratico per il ricongiungimento della famiglia	17

Per quanto riguarda il sostegno all'integrazione sociale, i lavoratori tedeschi espatriati ritengono che l'azienda li aiuti con programmi di integrazione e collaborazione nelle attività sociali. Il fattore meno affrontato dalle imprese è il sostegno all'unificazione familiare.

**10. Quali sono state le difficoltà maggiori che hai dovuto affrontare durante il tuo soggiorno all'estero?**

a. Integration problems for my family.	15
b. I had problems with my new job tasks.	10
c. I had problems or misunderstandings with colleagues/superiors.	23
d. Poor social life.	33
e. Economic issues.	10
f. Personal safety issues.	16
g. Homesickness.	23

Le maggiori difficoltà incontrate durante il soggiorno all'estero sono per lo più legate a fattori personali, come la vita sociale, la mancanza del paese d'origine e le incomprensioni con superiori o colleghi. Le altre opzioni che hanno più a che fare con le questioni legate al lavoro sono meno riconosciute come problemi durante il soggiorno nel paese ospitante, così come quelle relative a questioni finanziarie.



- **11. Indica eventuali altri commenti che ritieni importanti per questo sondaggio** viene affrontata.

- Scuola per bambini.
- Poiché la soddisfazione all'estero è possibile solo se anche la famiglia è soddisfatta, un punto chiave è come il coniuge accompagnatore, che spesso non è autorizzato a lavorare, è integrato e quale sostegno riceve.
- Supporto da parte delle risorse umane, con caccia alla casa, apertura di un account, ecc.
- Mancanza di chiarimento anticipato dell'incarico, difficoltà con i colleghi a causa dei diversi stipendi del team (espatriati e personale locale).
- La volontà di accettare che diverso non è necessariamente un tenore di vita /stile di vita peggiore.
- La famiglia deve essere integrata e sostenuta (lavoro, scuola o altra assistenza ai bambini), il resto si troverà.
- Effetti fisici, ad esempio differenze di altitudine.
- Incomprensioni interculturali e ignoranza in azienda.
- Contatti con la popolazione locale per assimilare meglio norme e valori.
- Sarebbe utile assegnare un mentore "sociale". Per molte aziende, l'invio di una persona all'estero riguarda più le caselle di spunta che garantire che la persona inviata e la loro famiglia siano felici al di fuori dell'ambiente di lavoro.
- Supporto da parte dell'azienda e del supervisore. Stabilità finanziaria in termini di retribuzione pagata in tempo.
- Pensioni, tasse.
- Differenze culturali.
- Molto utile per l'organizzazione.
- Sfida.
- L'adattamento più importante alla cultura del paese.
- Effetti fisici, ad esempio differenze di altitudine.
- Il modo in cui le persone si comportano in.
- Riconoscere di essere un ospite e comportarsi di conseguenza; rispettare la cultura in cui ti trova.
- Adoro dove stai andando.
- Adoro dove vai.
- Un uomo single si adatta molto più facilmente di una donna (a causa dei rischi in PNG) e di una famiglia perché se la donna o i bambini non sono felici nella vita e nella scuola, il lavoro non prospererà.
- Le questioni sanitarie sono sempre una preoccupazione quando si lavora nei paesi in via di sviluppo. È importante essere preparati e dotarsi di cure mediche e farmaci personali in quanto alcune aziende non preparano abbastanza bene i dipendenti.
- Non mi viene in mente nulla.
- Infrastrutture mediche nel paese.
- Stare al top delle mie prestazioni professionali.
- La mia azienda è in Francia e lavoro con un piccolo team locale in Thailandia. La sensazione di essere isolati dalla mia azienda è molto difficile. Il mio supervisore in Francia non fa nulla per coinvolgermi di più e farmi sentire parte dell'azienda. Devo solo rimanere motivato grazie alla mia volontà e dipendo al 100% da me stesso.
- Non ci sono altri problemi che devo affrontare, altrimenti sono felice. Grazie per il vostro servizio.
- Trasferirsi in un'altra azienda.



- L'apprendimento della lingua svolge un ruolo importante.
- Alla ricerca di un lavoro dopo la laurea, sviluppando la vita professionale.
- Inquinamento/manca di accesso alla natura, mancanza di scelta nel cibo, ghettizzazione degli "stranieri", insularità della cultura degli espatriati e dell'ospite, reciproca mancanza di istruzione degli espatriati e della gente del posto sulla storia culturale, sociale e politica della regione.
- Educazione culturale.
- Sicuramente consapevolezza culturale, imparando la lingua anche se parlano inglese.
- Interesse a lavorare nel GNL PNG.

## 12. Come eri inquadrato professionalmente durante il tuo soggiorno all'estero?

a. Top manager.	13
b. Dirigente / Consulente.	40
c. Tecnico.	5
d. Operaio qualificato	21

La maggior parte dei lavoratori espatriati tedeschi che hanno risposto a questa indagine erano quadri intermedi e lavoratori qualificati.

## 13. Come valuti in generale la tua esperienza di lavoro all'estero?

1	2
2	2
3	14
4	29
5	32

Il 77% degli intervistati ha valutato la propria esperienza come buona o molto buona.





Italia:

### 1. Perché sei andato a vivere all'estero? Scegli una delle seguenti opzioni

a. La mia azienda mi ha inviato all'estero per la prima volta.	6
b. Ho svolto diversi incarichi all'estero per la mia azienda.	4
c. Ho deciso indipendentemente di andare a lavorare all'estero	23

Nel 70% dei casi, i lavoratori hanno preso la decisione finale di lavorare in un altro paese. Solo nel 18% dei casi era più per motivi aziendali. D'altro canto, solo il 12% dei dipendenti ha lavorato in un altro paese su più di un progetto.

### 2. Che tipo di preparazione hai ricevuto?

a. Lezioni sulla lingua parlata nel paese di destinazione.	11
b. Preparazione interculturale.	3
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	0
d. Supporto organizzativo.	7
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	4
f. Nessuna preparazione	14

La preparazione più frequentemente menzionata non è stata affatto una preparazione, forse perché non era necessaria, seguita dall'apprendimento della lingua del paese di destinazione e dal sostegno organizzativo. In questo caso, non vi è alcuna risposta a favore del sostegno e dell'aiuto alla famiglia.

### 3. Esprimi un giudizio su quale ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione.

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	21	11	1
b. Preparazione interculturale.	5	25	3
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	8	16	9
d. Supporto organizzativo.	11	20	2
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	3	13	17

In questa domanda, tutte le opzioni hanno ottenuto un livello simile di risposte, essendo considerate molto importanti e importanti, ad eccezione dell'opzione relativa alla visita preliminare nel paese di destinazione, che è considerata meno importante rispetto al resto.

### 4. Che tipo di supporto pratico iniziale per favorire la tua integrazione hai ricevuto durante il tuo "soggiorno all'estero"?

a. Lezioni di lingua.	12
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	2
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	7
d. Supporto da parte di un membro del team.	13
e. Non applicabile.	5

Per quanto riguarda il sostegno pratico ricevuto per l'integrazione sociale, gli aspetti più importanti sono stati l'apprendimento delle lingue nel paese ospitante e il sostegno di un membro del team. Il minor sostegno è stato fornito in termini di coaching interculturale.



**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il tuo "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	18	15	0	0
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	5	20	6	2
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	12	17	2	2
d. Supporto da un membro del team	13	13	2	5

Le cinque opzioni presentate sono considerate principalmente importanti o molto importanti dai lavoratori durante il soggiorno all'estero, nessuna delle quali è significativamente irrilevante.

**6. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione aziendale / professionale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.	14
b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.	13
c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative dopo il rimpatrio.	5
d. Non applicabile.	6

In linea con la domanda precedente, in questo caso vengono analizzati i fattori di sostegno ricevuti, con le opzioni a e b di mentoring e informazioni sulla cultura e l'organizzazione dell'azienda con una percentuale molto più alta rispetto al resto. Ancora una volta, le informazioni sul periodo dopo il rientro sono l'opzione meno riconosciuta.



**7. Valuta le questioni che ritieni più importanti relative al supporto per l'integrazione aziendale / professionale durante il vostro "soggiorno all'estero"**

	<b>1</b> <i>(Molto Importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
<b>a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.</b>	25	8	0
<b>b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.</b>	7	21	5
<b>c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative con riferimento al periodo dopo il ritorno dall'estero.</b>	1	4	28

In questo caso, il mentoring è l'opzione più importante, seguita da informazioni sulla cultura aziendale e, infine, informazioni sullo sviluppo della carriera dopo il ritorno da un soggiorno all'estero.

**8. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

<b>a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.</b>	10
<b>b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.</b>	19
<b>c. Fornire supporto pratico al fine di ricorrere a unificazioni familiari ricorrenti.</b>	5
<b>d. Non applicabile.</b>	5

Per quanto riguarda il tipo di sostegno all'integrazione sociale ricevuto dall'azienda, i lavoratori indicano che vi è stato un maggiore sostegno per l'integrazione nelle attività sociali, il sostegno di un collega o di un superiore, e tuttavia hanno avuto meno aiuto quando si tratta di sostegno pratico al ricongiungimento familiare, come si è visto nelle domande e nei paesi precedenti.



**9. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	22
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	18
c. Fornire supporto pratico per il ricongiungimento della famiglia	2

Per quanto riguarda il sostegno all'integrazione sociale, i lavoratori ritengono che l'azienda li aiuti nei programmi di integrazione e nella collaborazione nelle attività sociali e fornisca loro il sostegno di un collega o di un superiore, con il fattore meno lavorato dalle aziende che è il sostegno all'unificazione familiare.

**10. Quali sono state le difficoltà maggiori che hai dovuto affrontare durante il tuo soggiorno all'estero?**

a. Integration problems for my family.	5
b. I had problems with my new job tasks.	5
c. I had problems or misunderstandings with colleagues/superiors.	10
d. Poor social life.	12
e. Economic issues.	2
f. Personal safety issues.	5
g. Homesickness.	14

In questo caso, la percentuale più alta di risposte (49,06%) si trova tra nostalgia di casa e cattiva vita sociale, seguita da incomprensioni con altri membri dell'organizzazione. Il resto delle opzioni è meno riconosciuto come problemi con una percentuale molto più bassa.



**11. Indica eventuali altri commenti che ritieni importanti per questo sondaggio**

- Nessuna famiglia presente.
- Un tutor.

**12. Come eri inquadrato professionalmente durante il tuo soggiorno all'estero?**

a. Top manager.	6
b. Dirigente / Consulente.	9
c. Tecnico.	16
d. Operaio qualificato	2

La maggior parte dei lavoratori espatriati italiani che hanno risposto a questa indagine sono tecnici e manager di supporto.

**13. Come valuti in generale la tua esperienza di lavoro all'estero?**

1	0
2	0
3	4
4	19
5	10

Un totale dell'87% degli intervistati ha giudicato la propria esperienza buona o molto buona.



Spagna:

### 1. Perché sei andato a vivere all'estero? Scegli una delle seguenti opzioni

a. La mia azienda mi ha inviato all'estero per la prima volta.	7
b. Ho svolto diversi incarichi all'estero per la mia azienda.	5
c. Ho deciso indipendentemente di andare a lavorare all'estero	18

Nel 60% dei casi, sono stati i lavoratori spagnoli a prendere la decisione finale di lavorare in un altro paese, con il 16% dei lavoratori coinvolti in più di un'occasione.

### 2. Che tipo di preparazione hai ricevuto?

a. Lezioni sulla lingua parlata nel paese di destinazione.	15
b. Preparazione interculturale.	5
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	7
d. Supporto organizzativo.	16
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	4
f. Nessuna preparazione	7

Il tipo di preparazione più votato è stato l'apprendimento della lingua del paese ospitante e il sostegno organizzativo. Ciò è stato seguito da una certa differenza dal sostegno all'alloggio familiare e le opzioni meno votate sono state la preparazione interculturale e la visita preliminare nel paese di destinazione.

### 3. Esprimi un giudizio su quale ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione.

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	20	10	0
b. Preparazione interculturale.	15	13	2
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	13	16	1
d. Supporto organizzativo.	24	5	1
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	4	15	11

In questo caso tutte le opzioni hanno percentuali molto simili, ad eccezione dell'opzione relativa alla visita preliminare nel paese di destinazione che è considerata meno importante rispetto al resto.

### 4. Che tipo di supporto pratico iniziale per favorire la tua integrazione hai ricevuto durante il tuo "soggiorno all'estero"?

a. Lezioni di lingua.	16
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	8
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	10
d. Supporto da parte di un membro del team.	11
e. Non applicabile.	9

In questa interrogazione, tutte le opzioni sono abbastanza ben rappresentate, compresa la possibilità di non aver ricevuto alcun sostegno pratico. Le percentuali vanno dal 29,63% per l'apprendimento della lingua del paese di destinazione al 14,81% per il coaching interculturale.





**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il tuo "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	17	10	0	3
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	7	17	3	3
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	12	16	0	2
d. Supporto da un membro del team	11	17	0	2

Questa domanda si concentra sulle opinioni dei lavoratori sulle domande sul sostegno pratico che hanno ricevuto. In questo caso tutte le opzioni sono molto equilibrate e sono state scelte con percentuali molto simili.

**6. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione aziendale / professionale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.	12
b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.	14
c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative dopo il rimpatrio.	7
d. Non applicabile.	7

Strettamente correlati al precedente, in questo caso vengono analizzati i fattori di sostegno ricevuti, con le opzioni a e b, il mentoring e le informazioni sulla cultura dell'azienda e della sua organizzazione con una percentuale molto più alta rispetto al resto. Le informazioni sul periodo successivo al rimpatrio sono l'opzione meno riconosciuta, così come il resto dei paesi.



**7. Valuta le questioni che ritieni più importanti relative al supporto per l'integrazione aziendale / professionale durante il vostro "soggiorno all'estero"**

	<b>1</b> <i>(Molto Importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
<b>a. Mentoring: supporto / consigli dal tuo superiore.</b>	20	6	4
<b>b. Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale.</b>	4	19	7
<b>c. Informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative con riferimento al periodo dopo il ritorno dall'estero.</b>	6	5	19

In questo caso particolare, i dipendenti seguono la stessa tendenza degli altri paesi, identificando il mentoring come l'opzione più importante, seguita da informazioni sulla cultura aziendale e, infine, informazioni sullo sviluppo della carriera dopo il ritorno dal soggiorno all'estero.

**8. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"?**

<b>a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.</b>	10
<b>b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.</b>	12
<b>c. Fornire supporto pratico al fine di ricorrere a unificazioni familiari ricorrenti.</b>	0
<b>d. Non applicabile.</b>	12

In relazione al tipo di sostegno all'integrazione sociale ricevuto dall'azienda, i lavoratori hanno selezionato il sostegno all'integrazione sociale, il sostegno di un collega o superiore e/o nessun sostegno all'integrazione sociale. Va notato che non vi è stato alcun aiuto nel fornire un sostegno pratico al ricongiungimento familiare.



**9. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	21
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	24
c. Fornire supporto pratico per il ricongiungimento della famiglia	3

In termini di sostegno all'integrazione sociale nel paese ospitante, i dipendenti indicano che l'azienda li aiuta con programmi di integrazione e collaborazione nelle attività sociali e il supporto dei membri dell'azienda. D'altro canto, il fattore meno importante è il sostegno all'unificazione familiare.

**10. Quali sono state le difficoltà maggiori che hai dovuto affrontare durante il tuo soggiorno all'estero?**

a. Integration problems for my family.	2
b. I had problems with my new job tasks.	6
c. I had problems or misunderstandings with colleagues/superiors.	9
d. Poor social life.	14
e. Economic issues.	7
f. Personal safety issues.	2
g. Homesickness.	16

In questo aspetto, le maggiori difficoltà si concentrano principalmente con il 53,57% sugli aspetti legati alla nostalgia di casa per il paese d'origine, nonché sulla limitata vita sociale. Le difficoltà meno percepite (3,57%) sono problemi di integrazione familiare e problemi di sicurezza personale.

**11. Indica eventuali altri commenti che ritieni importanti per questo sondaggio** Un altro problema è come trovare un appartamento. Quando stavo cercando un appartamento, non riuscivo a concentrarmi sulle mie lezioni di spagnolo. Penso che sarebbe meglio andare in uno stabilimento per ottenere aiuto nella ricerca di un appartamento.

- È importante considerare che il coniuge o il partner che accompagna l'espatriato potrebbe lasciare il lavoro, pertanto i programmi per sostenere la ricerca attiva di lavoro



nel paese ospitante per l'accompagnatore sono una questione che le organizzazioni dovrebbero considerare fondamentale considerare il sostegno all'espatriato all'arrivo nella nuova destinazione.

- È importante conoscere in anticipo le differenze interculturali al fine di gestire meglio le emozioni in situazioni impreviste.
- Aiuto nella ricerca di un alloggio, o almeno alcuni consigli, in quanto non conosciamo la zona. Questo è sempre il benvenuto.
- Una durata leggermente più lunga per lo studio delle lingue.
- Scartoffie e altre formalità, banche, difficoltà a trovare alloggio...
- La preparazione prima del viaggio è importante. Le aspettative devono essere appropriate. La conoscenza dei comportamenti e delle differenze culturali evita malintesi.

### 12. Come eri inquadrato professionalmente durante il tuo soggiorno all'estero?

a. Top manager.	2
b. Dirigente / Consulente.	12
c. Tecnico.	1
d. Operaio qualificato	15

La maggior parte dei lavoratori espatriati che hanno risposto a questa indagine sono quadri intermedi e lavoratori qualificati.

### 13. Come valuti in generale la tua esperienza di lavoro all'estero?

1	0
2	1
3	3
4	16
5	10

Uno schiacciante 87% degli intervistati ha valutato la propria esperienza come buona o molto buona.



### ⇒ Conclusioni:

I lavoratori espatriati riconoscono soprattutto le questioni relative alla loro vita personale e familiare come problemi importanti, considerando che questi sono anche gli aspetti che le aziende tengono meno conto in questi processi dato che viene data priorità a quelle relative alla questione del lavoro, anche se in molti casi può essere dovuto al fatto che a causa della durata del soggiorno o a causa della loro situazione personale, il sostegno all'unificazione familiare non è stato necessario.

## II. ANALISI DELLE RISPOSTE OTTENUTE DALLE IMPRESE PER PAESE.



Belgio:

**1. Quali criteri sono importanti per la sua azienda / organizzazione per selezionare i lavoratori più idonei da inviare all'estero?**

a. Conoscenze tecniche.	23
b. Carattere aperto e flessibile.	22
c. Richiesta di trasferimento da parte del lavoratore.	13

Le organizzazioni ritengono che i due aspetti pertinenti siano la competenza tecnica e il carattere aperto e flessibile. Il terzo motivo, con la metà dei voti dei precedenti, è stata la richiesta di ricollocazione.

**2. Che tipo di preparazione organizzate prima di inviare un lavoratore all'estero per un periodo medio-lungo?**

a. Corso di lingua parlata nel paese di destinazione.	13
b. Preparazione interculturale.	11
c. Supporto per il ricongiungimento familiare.	2
d. Supporto organizzativo.	22
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	9
f. Nessuna preparazione	2

Le aziende ritengono che il fattore più importante quando si inviano lavoratori in altri paesi sia l'opzione del sostegno organizzativo. Dopo questa opzione, le due opzioni più rilevanti sarebbero l'apprendimento di un'altra lingua e la preparazione interculturale con rispettivamente il 22,03% e il 18,64%. Il fattore meno rilevante sarebbe l'opzione relativa al sostegno e all'aiuto nella creazione di una famiglia.



### 3. Esprimi un giudizio su quali ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	11	11	6
b. Preparazione interculturale.	9	16	3
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	8	14	6
d. Supporto organizzativo.	24	3	1
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	6	14	8

Come nella domanda precedente, il fattore più importante secondo le aziende è il sostegno organizzativo, seguito dalla preparazione interculturale e dalla conoscenza di un'altra lingua. Va notato che in questo caso il sostegno familiare per stabilirsi è valutato come importante o molto importante da 22 intervistati su 28.

### 4. Quale tipo di supporto pratico offre la tua sede / filiale all'estero ai lavoratori appena arrivati?

a. Lezioni di lingua.	12
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	2
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	15
d. Supporto da parte di un membro del team.	16
e. Non applicabile.	4

In relazione al supporto pratico dato dalle aziende ai propri dipendenti espatriati, i principali sono: il supporto di un membro del team e l'opportunità di socializzare all'interno dell'azienda. Di gran lunga le imprese non forniscono praticamente alcun sostegno interculturale, ma solo nel 4% dei casi.



**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	9	14	2	3
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	5	7	11	5
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	13	12	2	1
d. Supporto da un membro del team	15	12	0	1

Le aziende ritengono che i fattori più importanti per l'integrazione siano, in ordine di importanza: il supporto di un membro del team, le opportunità di socializzare e le lezioni di lingua. Ancora una volta, è sorprendente quanto sia basso il valore della preparazione interculturale, forse perché non è essenziale a causa delle caratteristiche della ricollocazione o del paese di destinazione.

**6. Che tipo di supporto per l'integrazione sociale offre la tua azienda durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	16
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	22
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	13
d. Non applicabile.	3

In relazione ai tipi di sostegno che le aziende forniscono ai loro lavoratori espatriati al momento dell'integrazione, sono in ordine: sostegno da parte di un collega o superiore, partecipazione ad attività comunitarie e, in terzo luogo, sostegno pratico alla famiglia.



**7. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

	<b>1</b> <i>(Molto importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali,	10	10	8
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	15	11	2
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	3	7	18

Ancora una volta, i dati coincidono con i risultati della domanda precedente. Il fattore più importante per l'integrazione sarebbe il sostegno di pari o superiori, la partecipazione ad attività sociali e l'ultimo sarebbe fornire sostegno alla struttura familiare.

**8. Quali ritieni siano le difficoltà maggiori che possono complicare il processo di integrazione di un lavoratore all'estero?**

a. Problemi di integrazione per i familiari.	25
b. Problemi con le nuove mansioni lavorative.	3
c. Problemi o incomprensioni con colleghi / superiori.	6
d. Scarsa vita sociale.	8
e. Problemi economici.	1
f. Problemi di sicurezza personale.	5
g. Nostalgia di casa.	22

Il risultato di questa interrogazione è interessante, in quanto contraddice le due domande precedenti. Le principali difficoltà individuate dalle aziende che possono causare il fallimento o la complicazione del processo di espatrio sono: la mancanza del paese d'origine e, in secondo luogo, i problemi di integrazione familiare. È sorprendente che, nonostante i problemi di insediamento delle famiglie, le imprese non mettano maggiori risorse per facilitare l'integrazione dei lavoratori.

Le opzioni meno votate come difficoltà sono tecniche ed economiche (opzioni b ed e).

**9. Qual è il numero approssimativo di lavoratori espatriati che hai inviato in un'altra sede o ospitato presso la tua azienda negli ultimi cinque anni?**

a. Da 1 a 15.	12
b. Da 15 a 30.	6
c. Da 30 a 50.	1
d. Più di 50.	9

La maggior parte delle aziende che hanno risposto a questo sondaggio sono piccole aziende con tra 1 e 30 dipendenti, con solo 9 aziende con più di 50 dipendenti.

**10. Qual è l'impatto maggiore sul fallimento dei processi di espatrio nella tua azienda?**

a. Costi diretti legati al fallimento del processo di espatrio.	17
b. Costi più elevati di quanto inizialmente previsto.	8
c. Danni alle relazioni con i clienti.	3
d. Problemi con le imprese locali.	4
e. Raggiungimento parziale degli obiettivi del progetto.	13
f. Perdita di investimenti nel capitale umano.	22

L'impatto maggiore è la perdita di capitale umano, seguita dai costi diretti del fallimento del processo e, in terzo luogo, dal mancato raggiungimento degli obiettivi del progetto. I problemi con l'azienda locale o i danni alle relazioni con i clienti non vengono quasi rilevati come problemi.

**11. Si prega di indicare qualsiasi altra questione rilevante che pertanto si potrebbero tenere importanti per questo sondaggio:**

- È essenziale essere accompagnati e poter fare riferimento a qualcuno che può aiutare a vari livelli.
- Tenere conto dell'estensione della copertura previdenziale del distaccato e dei suoi familiari e dell'importanza della tassazione (tassazione dello stipendio oltre il periodo di tolleranza di 183 giorni) al fine di evitare un'eventuale doppia imposizione (importanza della scelta del paese di residenza ai fini principali e fiscali).
- L'espatrio è soprattutto uno stato d'animo. Questo stato d'animo deve anche permeare le persone che ti accompagnano sul campo (famiglia, ecc.). Senza questo, l'intero processo è destinato al fallimento. Questo espatrio (e in particolare il principale espatrio) è spesso ostacolato dal fatto che entrambi i coniugi lavorano. C'è quindi un vero sacrificio da parte di una delle due parti.



## Germania:

### 1. Quali criteri sono importanti per la sua azienda / organizzazione per selezionare i lavoratori più idonei da inviare all'estero?

a. Conoscenze tecniche.	37
b. Carattere aperto e flessibile.	39
c. Richiesta di trasferimento da parte del lavoratore.	28

In questo caso, le imprese tedesche ritengono che i criteri più importanti per l'invio di lavoratori all'estero siano, in ordine di importanza: apertura e flessibilità, richieste conoscenze tecniche e richiesta di trasferimento da parte del lavoratore.

### 2. Che tipo di preparazione organizzate prima di inviare un lavoratore all'estero per un periodo medio-lungo?

a. Corso di lingua parlata nel paese di destinazione.	33
b. Preparazione interculturale.	38
c. Supporto per il ricongiungimento familiare.	29
d. Supporto organizzativo.	38
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	19
f. Nessuna preparazione	0

I principali preparativi offerti dalle aziende sono: sostegno organizzativo, preparazione interculturale e formazione linguistica. Il meno offerto è la visita preliminare insieme al sostegno della famiglia.



### 3. Esprimi un giudizio su quali ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	26	20	4
b. Preparazione interculturale.	31	18	1
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	24	24	2
d. Supporto organizzativo.	24	25	1
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	6	24	20

Tutte le opzioni hanno una percentuale molto simile, ad eccezione della visita preliminare, che è l'opzione con il punteggio più basso.

### 4. Quale tipo di supporto pratico offre la tua sede / filiale all'estero ai lavoratori appena arrivati?

a. Lezioni di lingua.	37
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	31
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	31
d. Supporto da parte di un membro del team.	32
e. Non applicabile.	4

Per quanto riguarda l'integrazione, il supporto più pratico offerto dalle aziende tedesche sono le lezioni di lingua, seguite dal supporto di un membro del team, dalle opportunità di preparazione interculturale e socializzazione all'interno dell'azienda. In questo caso le percentuali sono ampiamente distribuite tra le quattro opzioni.



**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	21	24	2	3
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	20	25	3	2
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	22	25	0	3
d. Supporto da un membro del team	25	21	3	1

Questa domanda è strettamente legata alla precedente e i suoi risultati sono simili, con tutte le opzioni considerate molto importanti o importanti da prendere in considerazione nel processo di espatrio.

**6. Che tipo di supporto per l'integrazione sociale offre la tua azienda durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	31
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	38
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	25
d. Non applicabile.	4

In relazione ai tipi di sostegno che le aziende forniscono ai loro lavoratori espatriati per l'integrazione nel nuovo paese / cultura, sono in ordine: sostegno da parte di un collega o superiore, partecipazione ad attività comunitarie e in terzo luogo sostegno pratico alla famiglia.

**7. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

	<b>1</b> <i>(Molto importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali,	20	16	14
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	24	14	12
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	6	20	24

Le risposte a questa domanda coincidono con i risultati della precedente. Il fattore più importante per l'integrazione sarebbe il sostegno di pari o superiori, la partecipazione ad attività sociali e l'ultimo sarebbe fornire sostegno all'insediamento familiare, anche se in questo caso con una percentuale inferiore rispetto alle altre due opzioni.

**8. Quali ritieni siano le difficoltà maggiori che possono complicare il processo di integrazione di un lavoratore all'estero?**

a. Problemi di integrazione per i familiari.	39
b. Problemi con le nuove mansioni lavorative.	12
c. Problemi o incomprensioni con colleghi / superiori.	35
d. Scarsa vita sociale.	33
e. Problemi economici.	0
f. Problemi di sicurezza personale.	5
g. Nostalgia di casa.	17

In relazione alle difficoltà che possono causare il fallimento del progetto di espatrio, sono, per: problemi di integrazione familiare, incomprensioni, cattiva vita sociale con percentuali: 27%,25%,23%. Tutti questi fattori sono legati a problemi personali e familiari. Va notato che le difficoltà economiche non sono percepite come problemi che hanno un impatto significativo sul progetto.



**9. Qual è il numero approssimativo di lavoratori espatriati che hai inviato in un'altra sede o ospitato presso la tua azienda negli ultimi cinque anni?**

a. Da 1 a 15.	14
b. Da 15 a 30.	7
c. Da 30 a 50.	7
d. Più di 50.	22

In questo caso, la percentuale più alta di aziende che hanno risposto all'indagine è con oltre 50 dipendenti, seguita da piccole organizzazioni con da 1 a 15 dipendenti.

**10. Qual è l'impatto maggiore sul fallimento dei processi di espatrio nella tua azienda?**

a. Costi diretti legati al fallimento del processo di espatrio.	17
b. Costi più elevati di quanto inizialmente previsto.	25
c. Danni alle relazioni con i clienti.	16
d. Problemi con le imprese locali.	17
e. Raggiungimento parziale degli obiettivi del progetto.	26
f. Perdita di investimenti nel capitale umano.	32

In termini di impatto del fallimento del processo di espatrio, secondo le risposte ottenute dalle aziende, questo è incentrato sulla perdita di capitale umano, sull'aumento dei costi del progetto e sul mancato raggiungimento degli obiettivi. Molto meno impatto è percepito in termini di relazioni con i clienti, problemi aziendali e costi.

**11. Indica eventuali altri commenti che ritieni importanti per questo sondaggio:**

- Altri aspetti importanti per le aziende ospitanti: competenza a "recuperare" il ritardo con i dipendenti dopo il loro arrivo (supporto da parte di direzione e colleghi, scambio), lista di controllo con aspetti organizzativi.
- Per quanto riguarda le domande 4/5 b.): Il coaching interculturale è importante, ma non è offerto per motivi di costo / Per quanto riguarda la domanda 6 b.): I colleghi hanno la loro vita - spesso sovraccarichi (fai quello che devono fare in azienda) / Domanda 8: Nostalgia di casa come conseguenza dei 3 fattori a.), c.) e d.)
- Per quanto riguarda la domanda 2.) I dipendenti ottengono budget per la pre-consultazione e quindi devono prepararsi con esso / Per mettere in discussione 4. C) Dipende dal ruolo della persona.
- Alla domanda 3. a.) Dipende dal linguaggio aziendale/ Alla domanda 5 b.) Dipende dalla situazione: quanto è diversa la cultura di destinazione e qual è il ruolo del dipendente /



- Per mettere in discussione 6.a.) Dipende dal paese di destinazione, dalla cultura delle aziende ospitanti e dal ruolo del dipendente.
- Alla domanda 2. A) Le competenze linguistiche dipendono dal paese di destinazione// Un argomento altamente individuale, pertanto alcune domande sono difficili da rispondere (ad esempio, le difficoltà dipendono fortemente dalla persona che viene distaccata).
  - Alla domanda 8: Dipende dal fatto che la persona sia una famiglia o quale sia il paese di destinazione è molto individuale e deve essere considerato in modo differenziato.
  - Il sostegno all'integrazione attraverso il coaching interculturale è completamente mancante qui.
  - L'indagine si concentra sul processo di invio, ma anche il processo di reinserimento è importante.
  - 4 e) segue automaticamente.
  - Per quanto riguarda la domanda 10. e) Meno compromesse le relazioni con i clienti, ma piuttosto interruzione del rapporto tra dipendenti.
  - Dalla formazione linguistica/acquisizione delle competenze linguistiche: dipende dal paese di destinazione. Per mettere in discussione 6 e) Se l'espatrio viene inviato più lontano dell'Europa, la famiglia dovrebbe andarsene insieme. Alla domanda 8 f.) Dipende dal paese di destinazione.
  - Per mettere in discussione 8f.): Dipende dal paese di destinazione.
  - Alle domande 6 a) & b): Piuttosto sporadicamente che sistematicamente.
  - Sulla domanda 5.) Questi aspetti sono attualmente così importanti a causa dell'isolamento sotto Corona / Alla domanda 8: Mancano problemi interculturali / Al question 8f. Gli aspetti di sicurezza variano a seconda del paese di destinazione.
  - Alla domanda 3a.) Dipende dalla durata del distacco / Alla domanda 3b. è ovviamente importante, ma chiarisce che le persone hanno problemi di comprensione o tolleranza. Sarebbe meglio se in futuro la formazione interculturale non fosse più necessaria. / Alla domanda 7.a. Dipende dalla durata dell'incarico (partecipazione alla vita sociale) 8.g. Nostalgia di casa dei membri della famiglia / Ri interrogazione 8.b. Si tratta in particolare di compiti non assegnati.
  - Alle domande 2 & 3 c.: Non rilevante per incarichi a breve termine.
  - I problemi di cui sopra possono variare a seconda dell'azienda e della missione dell'espatriato.
  - Buoni corsi di lingua possono rendere superfluo il coaching interculturale.
  - I problemi maggiori sono di solito il difficile reinserimento dell'espatriato nella casa madre, nonché i problemi sociali all'interno della famiglia durante l'incarico.





Italia:

**1. Quali criteri sono importanti per la sua azienda / organizzazione per selezionare i lavoratori più idonei da inviare all'estero?**

a. Conoscenze tecniche.	11
b. Carattere aperto e flessibile.	20
c. Richiesta di trasferimento da parte del lavoratore.	1

In questo caso, le aziende italiane ritengono che i criteri più importanti per l'invio di lavoratori in altri Paesi siano, al fine di: apertura e flessibilità, conoscenze tecniche e, infine, richieste di ricollocazione, che viene valutata solo da una delle aziende che hanno risposto al questionario.

**2. Che tipo di preparazione organizzate prima di inviare un lavoratore all'estero per un periodo medio-lungo?**

a. Corso di lingua parlata nel paese di destinazione.	16
b. Preparazione interculturale.	6
c. Supporto per il ricongiungimento familiare.	2
d. Supporto organizzativo.	17
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	4
f. Nessuna preparazione	0

I principali preparativi offerti dalle aziende sono: sostegno organizzativo, preparazione interculturale e formazione linguistica. Il meno offerto è la visita preliminare insieme al sostegno della famiglia.



**3. Esprimi un giudizio su quali ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione.**

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	16	12	0
b. Preparazione interculturale.	10	16	2
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	8	16	4
d. Supporto organizzativo.	15	13	0
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	3	13	12

Tutte le opzioni hanno una percentuale molto simile ad eccezione della visita preliminare che è l'opzione meno apprezzata seguita dal supporto per il trasferimento della famiglia.

**4. Quale tipo di supporto pratico offre la tua sede / filiale all'estero ai lavoratori appena arrivati?**

a. Lezioni di lingua.	15
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	9
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	6
d. Supporto da parte di un membro del team.	15
e. Non applicabile.	2

Per quanto riguarda il sostegno pratico fornito dalle aziende ai loro dipendenti espatriati, il 63,83% delle opzioni principali sta imparando la lingua del paese di destinazione e il sostegno di un membro del team. Il coaching interculturale è la terza opzione con il 19,15%. Di gran lunga le aziende non offrono opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda (12,77%) e/o non forniscono alcun supporto pratico all'integrazione (4,26%).



**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	11	16	1	0
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	11	13	2	2
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	9	18	0	1
d. Supporto da un membro del team	13	14	0	1

Tutte le opzioni sono classificate come importanti o molto importanti da prendere in considerazione nel processo di espatrio, con percentuali simili, incluso il coaching interculturale.

**6. Che tipo di supporto per l'integrazione sociale offre la tua azienda durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	11
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	16
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	4
d. Non applicabile.	2

In relazione ai tipi di sostegno che le aziende danno ai loro espatriati durante l'integrazione, sono in ordine: sostegno da parte di un collega o superiore, partecipazione ad attività comunitarie e al terzo posto sostegno pratico alla famiglia con una percentuale di solo il 12%.

**7. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

	<b>1</b> <i>(Molto importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali,	17	7	4
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	11	16	1
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	0	5	23

Come negli altri paesi, le risposte sono in linea con quelle fornite nell'interrogazione precedente. Il fattore più importante per l'integrazione dal punto di vista delle imprese sarebbe il sostegno di colleghi o superiori, la partecipazione ad attività sociali e l'ultimo sarebbe fornire sostegno per l'insediamento familiare, anche se in questo caso con un rating molto basso.

**8. Quali ritieni siano le difficoltà maggiori che possono complicare il processo di integrazione di un lavoratore all'estero?**

a. Problemi di integrazione per i familiari.	17
b. Problemi con le nuove mansioni lavorative.	3
c. Problemi o incomprensioni con colleghi / superiori.	12
d. Scarsa vita sociale.	13
e. Problemi economici.	9
f. Problemi di sicurezza personale.	8
g. Nostalgia di casa.	10

In relazione alle difficoltà che possono far fallire il progetto di espatrio, secondo le aziende italiane intervistate, si tratta, in ordine di importanza: problemi di integrazione familiare, cattiva vita sociale, incomprensioni con percentuali: 24%, 18%, 17%. Tutti questi fattori sono legati a problemi personali e familiari. Va notato che le difficoltà tecniche ed economiche non sono percepite come problemi che influenzano il processo.



**9. Qual è il numero approssimativo di lavoratori espatriati che hai inviato in un'altra sede o ospitato presso la tua azienda negli ultimi cinque anni?**

a. Da 1 a 15.	21
b. Da 15 a 30.	4
c. Da 30 a 50.	3
d. Più di 50.	0

Il 75% delle imprese che hanno risposto sono piccole organizzazioni con da 1 a 15 dipendenti.

**10. Qual è l'impatto maggiore sul fallimento dei processi di espatrio nella tua azienda?**

a. Costi diretti legati al fallimento del processo di espatrio.	5
b. Costi più elevati di quanto inizialmente previsto.	16
c. Danni alle relazioni con i clienti.	4
d. Problemi con le imprese locali.	7
e. Raggiungimento parziale degli obiettivi del progetto.	13
f. Perdita di investimenti nel capitale umano.	6

Dal punto di vista delle imprese italiane, l'impatto maggiore sarebbe sull'aumento dei costi di progetto e sul mancato raggiungimento degli obiettivi. Molto meno impatto è percepito in termini di danni alle relazioni con i clienti, problemi con le imprese locali e costi.

**11. Indica eventuali altri commenti che ritieni importanti per questo sondaggio:**

- Consapevolezza di poter cambiare la vita di uno dei miei lavoratori dati i requisiti di lavoro che ci sono sul mercato. Penso che ci siano predisposti a farlo e soprattutto un'età (18-30 anni) che ti permette di lavorare all'estero con più spensierato con il desiderio di imparare una nuova lingua e una nuova cultura.
- Libertà di pensiero e libertà di acquisire esperienza e poi portare a casa il massimo risultato.
- L'avrei resa più specifica per i diversi settori dell'occupazione.
- Vita sociale nel paese in cui il lavoratore va.
- Soft skills.



## Spagna:

### 1. Quali criteri sono importanti per la sua azienda / organizzazione per selezionare i lavoratori più idonei da inviare all'estero?

a. Conoscenze tecniche.	11
b. Carattere aperto e flessibile.	16
c. Richiesta di trasferimento da parte del lavoratore.	7

Per quanto riguarda le imprese spagnole, esse ritengono che i criteri più importanti per l'invio di lavoratori in altri paesi siano, in ordine di importanza: apertura e flessibilità, conoscenze tecniche e, infine, richieste di ricollocazione con il 20% dei rating.

### 2. Che tipo di preparazione organizzate prima di inviare un lavoratore all'estero per un periodo medio-lungo?

a. Corso di lingua parlata nel paese di destinazione.	16
b. Preparazione interculturale.	11
c. Supporto per il ricongiungimento familiare.	13
d. Supporto organizzativo.	18
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	2
f. Nessuna preparazione	1

Per quanto riguarda il tipo di preparazione preliminare effettuata dalle imprese spagnole, esse si concentrano principalmente sul sostegno organizzativo, sull'apprendimento delle lingue e sul sostegno familiare, con percentuali molto simili. Il meno offerto è la visita preliminare al paese di destinazione e / o nessuna preparazione.



### 3. Esprimi un giudizio su quali ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione

	Molto Importante	Importante	Non Importante
a. Imparare la lingua.	18	5	2
b. Preparazione interculturale.	9	15	1
c. Supporto alla famiglia affinché si possa trasferire.	12	9	4
d. Supporto organizzativo.	12	12	1
e. Visita preliminare nel paese di destinazione.	2	9	14

Tutte le opzioni presentate hanno una percentuale molto simile e sono considerate molto importanti o importanti ad eccezione della visita preliminare, che è l'opzione considerata di gran lunga la meno importante.

### 4. Quale tipo di supporto pratico offre la tua sede / filiale all'estero ai lavoratori appena arrivati?

a. Lezioni di lingua.	16
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	14
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	14
d. Supporto da parte di un membro del team.	18
e. Non applicabile.	1

In relazione al supporto pratico dato dalle aziende ai loro lavoratori espatriati, i principali sono: il supporto di un membro del team e la fornitura di lezioni di lingua nel paese ospitante, seguite da vicino dalla preparazione interculturale e dall'opportunità di socializzare all'interno dell'azienda.



**5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza?**

	Molto Importante	Importante	Non Importante	Non applicabile
a. Lezioni di lingua.	15	9	1	0
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	11	12	1	1
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	9	12	4	0
d. Supporto da un membro del team	16	7	2	0

Le imprese ritengono che i fattori più importanti per l'integrazione siano, in ordine di importanza: il sostegno di un membro del team, l'apprendimento della lingua del paese ospitante, la preparazione interculturale e, infine, l'opportunità di socializzare. Tutti sono considerati principalmente importanti.

**6. Che tipo di supporto per l'integrazione sociale offre la tua azienda durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali.	13
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	17
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	9
d. Non applicabile.	1

In relazione ai tipi di sostegno che le imprese forniscono ai loro espatriati per l'integrazione sociale, sono, al fine di: sostegno da parte di un collega o superiore, partecipazione ad attività comunitarie e, in terzo luogo, sostegno pratico alla famiglia con una percentuale di solo il 23%.





**7. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il periodo all'estero dei lavoratori?**

	<b>1</b> <i>(Molto importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Non Importante)</i>
a. Partecipazione alla vita della comunità, accesso ai programmi, collaborazione nelle attività sociali,	19	5	1
b. Supporto da parte di un pari e / o superiore.	6	18	1
c. Supporto pratico per il ricongiungimento familiare.	0	2	23

Il fattore più importante per l'integrazione sociale dei lavoratori sarebbe il sostegno di colleghi o superiori, la partecipazione ad attività sociali e l'ultimo sarebbe fornire sostegno alla struttura familiare, anche se in questo caso con un punteggio molto basso. Le aziende ritengono meno importante fornire servizi di sostegno in questo settore alle famiglie.

**8. Quali ritieni siano le difficoltà maggiori che possono complicare il processo di integrazione di un lavoratore all'estero?**

a. Problemi di integrazione per i familiari.	13
b. Problemi con le nuove mansioni lavorative.	9
c. Problemi o incomprensioni con colleghi / superiori.	10
d. Scarsa vita sociale.	16
e. Problemi economici.	3
f. Problemi di sicurezza personale.	0
g. Nostalgia di casa.	12

Per quanto riguarda le difficoltà che possono causare un fallimento nel processo di espatrio, queste sono, nell'ordine: cattiva vita sociale, problemi di integrazione familiare, nostalgia di casa e incomprensioni nell'ambiente di lavoro con percentuali: rispettivamente 24%, 20%, 19% e 16%. Tutti questi fattori sono legati a problemi personali e familiari. Va notato che le difficoltà tecniche ed economiche e la sicurezza personale non sono percepite come problemi che influenzano il progetto.



**9. Qual è il numero approssimativo di lavoratori espatriati che hai inviato in un'altra sede o ospitato presso la tua azienda negli ultimi cinque anni?**

a. Da 1 a 15.	10
b. Da 15 a 30.	10
c. Da 30 a 50.	2
d. Più di 50.	3

La maggior parte delle aziende che hanno risposto al questionario erano piccole aziende con tra 1 e 30 dipendenti, di cui solo il 12% aveva più di 50 dipendenti.

**10. Qual è l'impatto maggiore sul fallimento dei processi di espatrio nella tua azienda?**

a. Costi diretti legati al fallimento del processo di espatrio.	6
b. Costi più elevati di quanto inizialmente previsto.	15
c. Danni alle relazioni con i clienti.	3
d. Problemi con le imprese locali.	3
e. Raggiungimento parziale degli obiettivi del progetto.	9
f. Perdita di investimenti nel capitale umano.	12

In questo caso, l'impatto maggiore sarebbe l'aumento dei costi dei progetti, la perdita di capitale umano e il mancato raggiungimento degli obiettivi. Molto meno impatto è percepito nelle relazioni con i clienti, nei problemi con le imprese locali e nei costi diretti.

**11. Indica eventuali altri commenti che ritieni importanti per questo sondaggio:**

- Tempo tra le visite nel paese d'origine per la durata del periodo all'estero.



## ⇒ Conclusioni:

Le imprese con lavoratori espatriati riconoscono principalmente i problemi legati alla loro vita personale e familiare come problemi importanti, ad esempio percepiscono le questioni familiari come una grave minaccia, ma non mettono molte risorse per facilitare l'insediamento della famiglia nel nuovo paese. Ciò può essere dovuto al fatto che non è necessario a causa delle caratteristiche familiari del lavoratore o perché non danno priorità a questo aspetto nel processo di espatrio.

Sono d'accordo con l'indagine dei dipendenti sul fatto che i fattori chiave hanno a che fare con l'ambiente familiare e personale. Le imprese non vedono i problemi economici e occupazionali come potenziali minacce al fallimento.

Tuttavia, ad eccezione della Germania, la preparazione interculturale ha generalmente poca importanza.

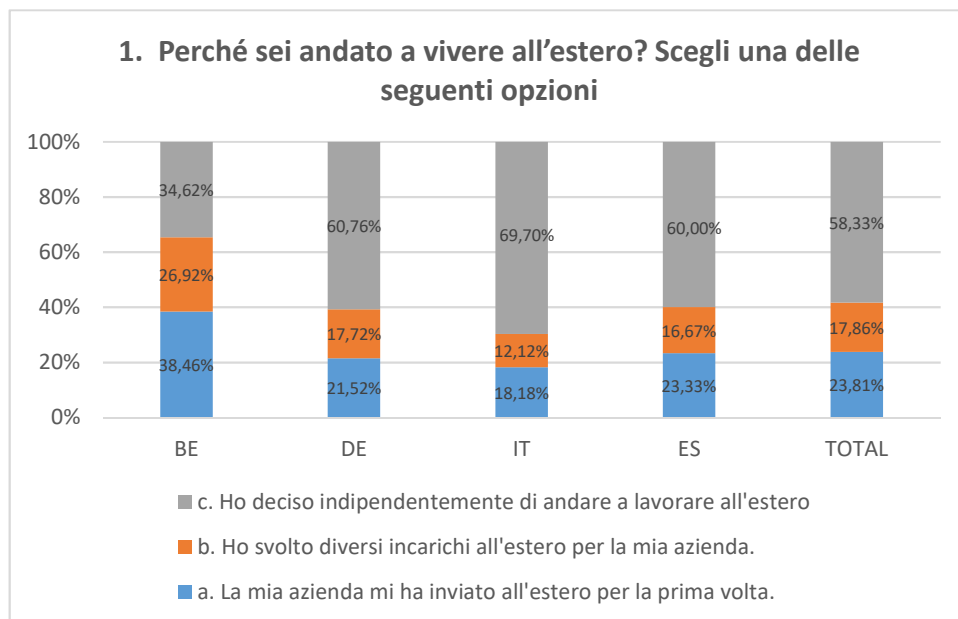
### III. PANORAMICA GENERALE.

#### INDAGINE PER I DIPENDENTI ESPATRIATI

##### 1. Perché sei andato a vivere all'estero?

Per quanto riguarda il modo in cui decidono di partecipare a un processo di espatrio, in tutti i paesi è predominante che la decisione sia presa in modo indipendente dai dipendenti.

Tuttavia, il Belgio dimostra che è quasi paragonabile al fatto che è la società stessa che li invia per la prima volta in un altro paese. Pertanto, sarebbe il paese in cui le aziende potrebbero prendere la decisione di inviare i lavoratori in un altro paese il più rispetto agli altri paesi del partenariato.

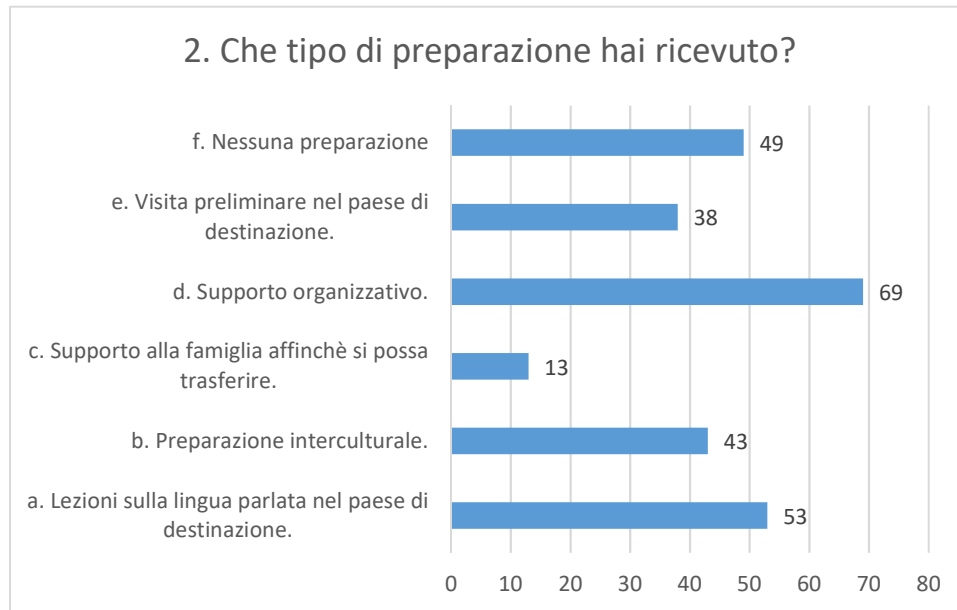


##### 2. Che tipo di preparazione hai ricevuto?

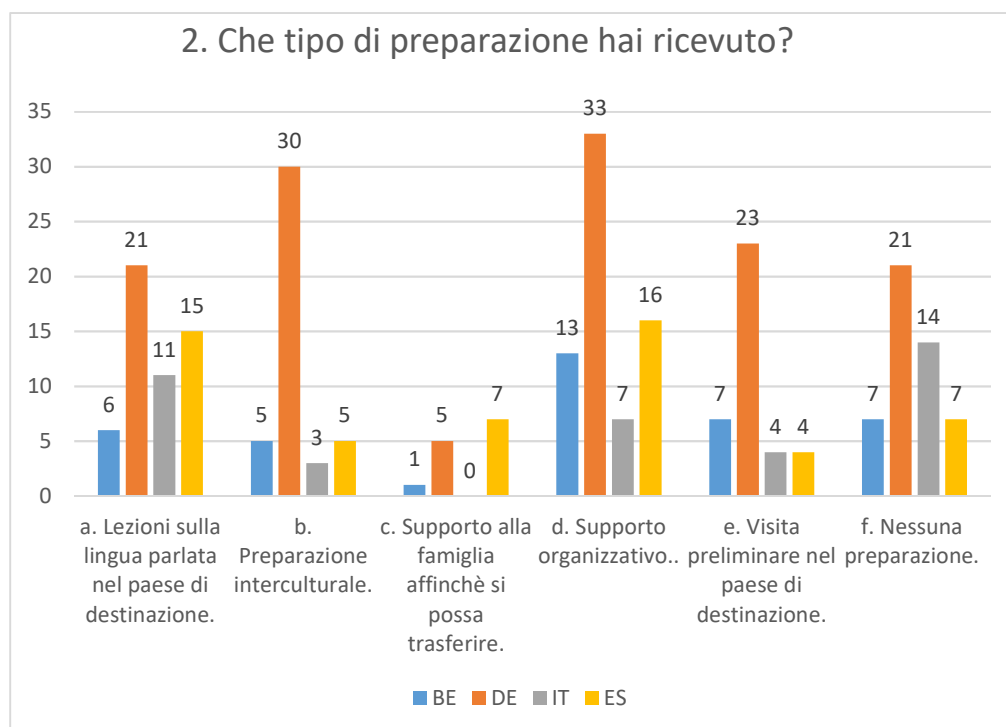
Per quanto riguarda il tipo di formazione ricevuta, le tre opzioni più rilevanti sono le seguenti:

- Supporto organizzativo (69 risposte).
- Apprendimento della lingua del paese ospitante (53 risposte).
- Nessuna preparazione (49 risposte).

L'opzione meno selezionata dai lavoratori è quella relativa all'aiuto all'alloggio per la famiglia nel paese ospitante. È quindi degno di nota il fatto che tale assistenza non sia generalmente fornita alle famiglie dei lavoratori espatriati.

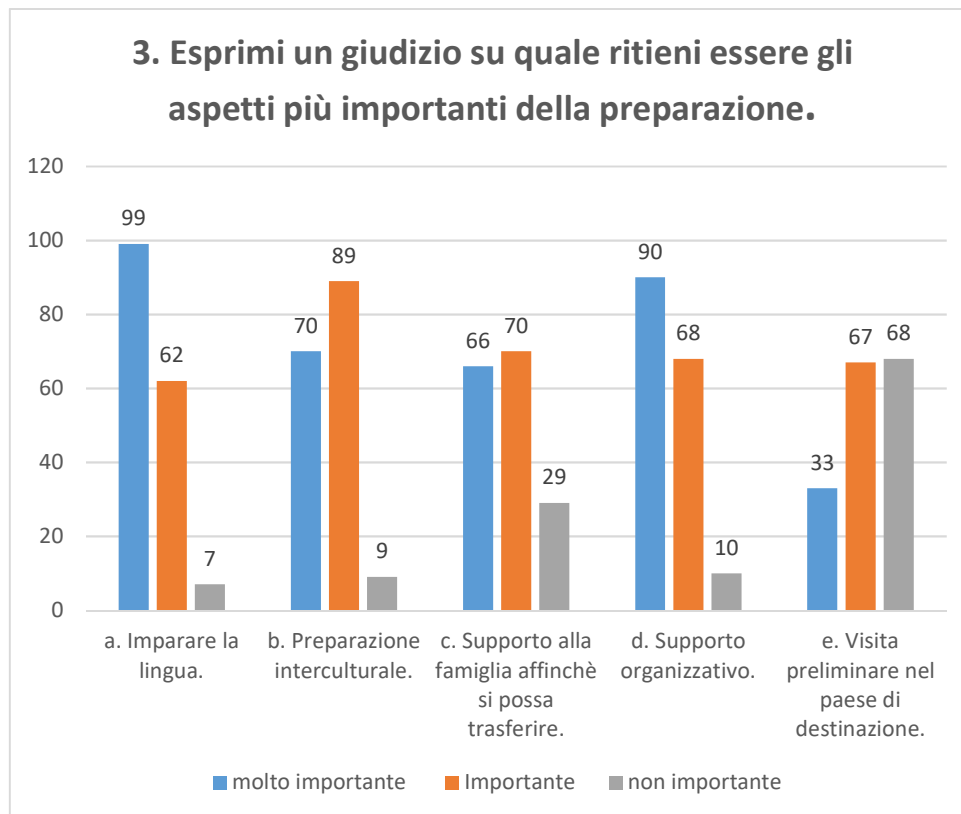


Va notato che in Germania e in Italia vi è un numero significativo di risposte nell'opzione "nessuna preparazione" rispetto al resto delle risposte in Belgio o Spagna, come si può vedere nel grafico seguente:



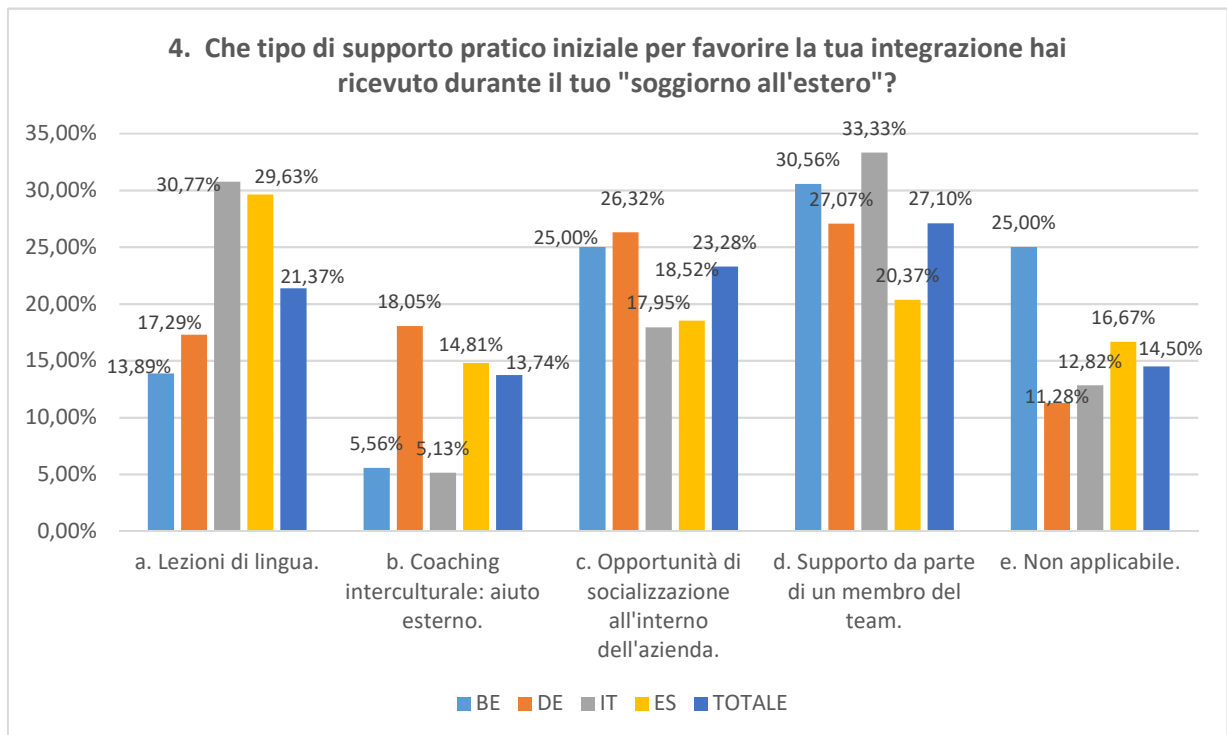
### 3. Esprimi un giudizio su quale ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione in base alla scala (molto importante / importante / non importante)

Per quanto riguarda la valutazione da parte dei lavoratori di quelli che considerano gli aspetti più importanti della preparazione, nel complesso, l'aspetto meno importante è la pre-visita nel paese. D'altro canto, viene data molta più importanza al sostegno linguistico e organizzativo, seguito dalla preparazione interculturale, che è menzionata principalmente come molto importante dai dipendenti tedeschi.



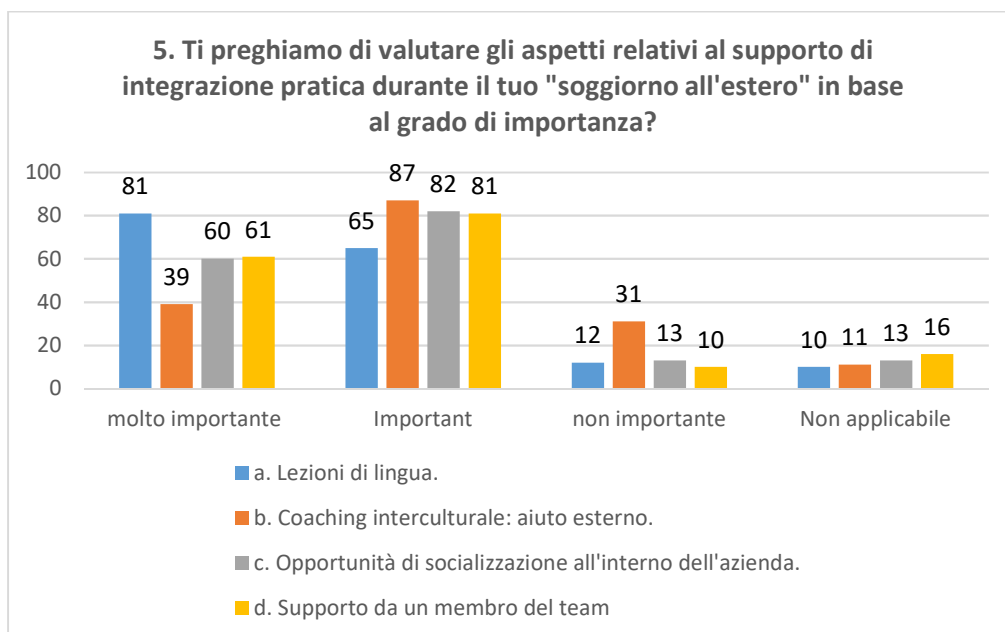
### 4. Che tipo di supporto pratico iniziale per favorire la tua integrazione hai ricevuto durante il tuo "soggiorno all'estero"?

In relazione al tipo di sostegno pratico per la loro integrazione durante il loro soggiorno all'estero, l'opzione più votata da tutti i paesi era il sostegno di un membro del team. I paesi con la più alta domanda di apprendimento della lingua del paese ospitante erano la Germania e la Spagna, mentre il Belgio era il paese con la domanda più bassa.



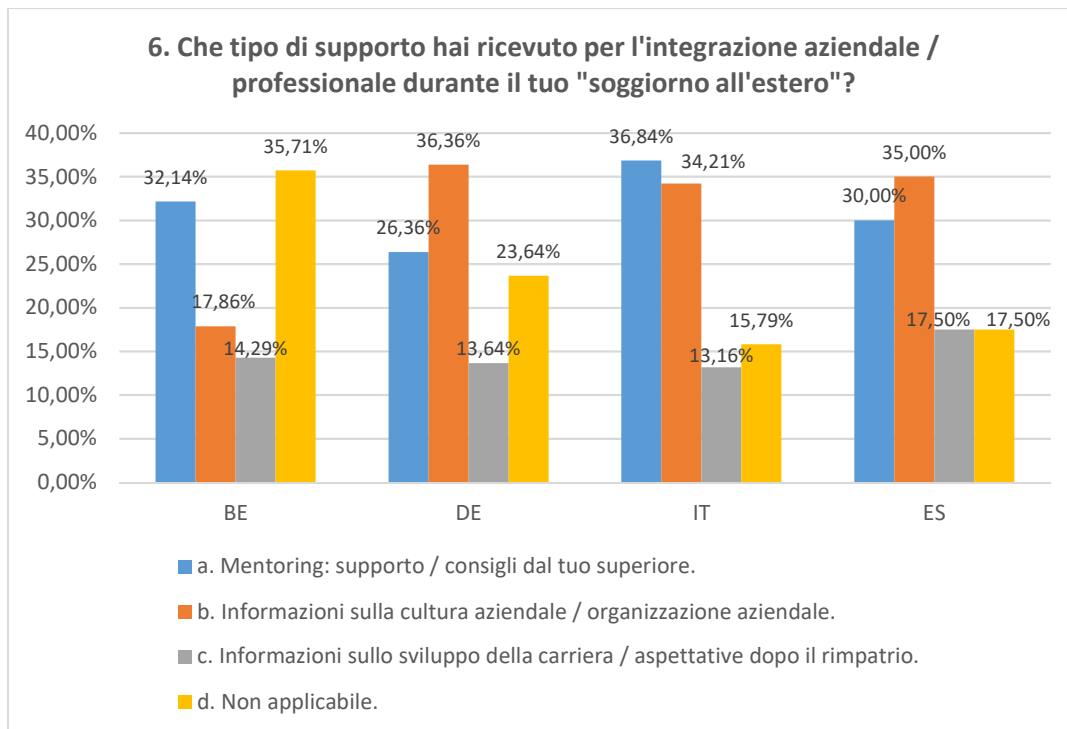
#### 5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il tuo "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza

Per quanto riguarda la valutazione da parte dei dipendenti degli aspetti più importanti da prendere in considerazione nel supporto pratico durante il soggiorno all'estero, in generale, l'apprendimento delle lingue è uno degli aspetti più importanti, mentre il coaching interculturale è stato valutato il peggiore in confronto, anche se 87 dipendenti lo hanno considerato importante, quindi si può determinare che questo aspetto non è pienamente stabilito nel processo di espatrio dell'espatrio dei dipendenti.



## 6. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione aziendale / professionale durante il tuo "soggiorno all'estero"

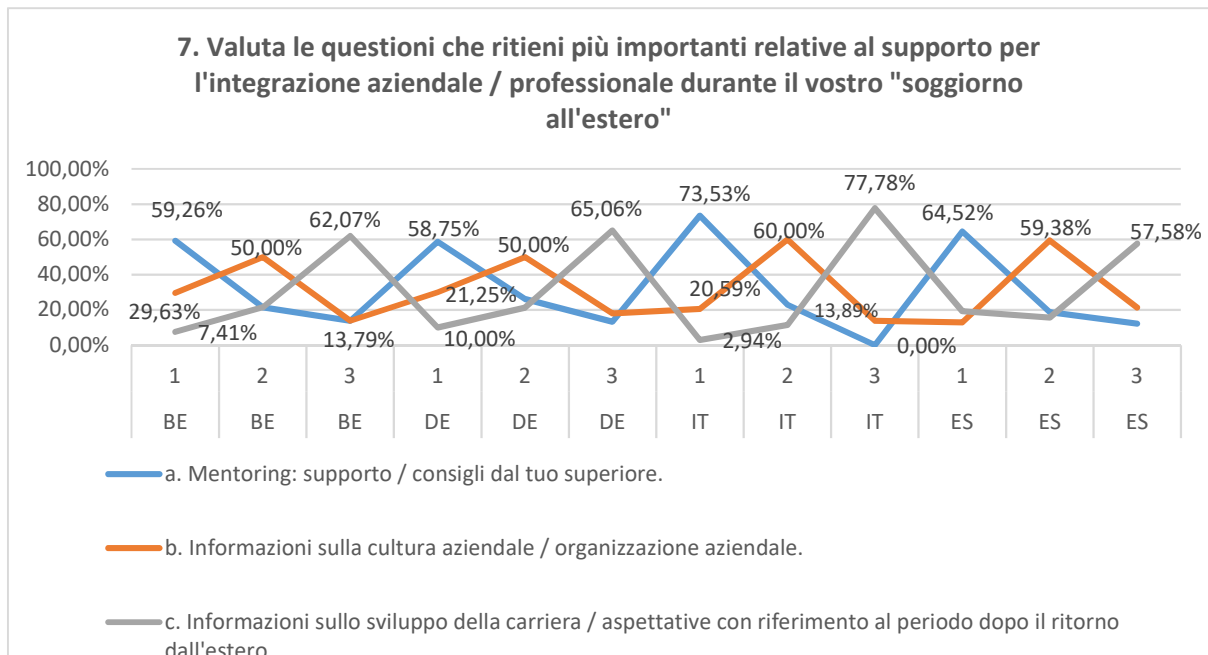
Per quanto riguarda il tipo di supporto per la loro integrazione legato all'azienda o alla loro carriera professionale, l'opzione più frequentemente menzionata dai dipendenti era l'informazione sulla cultura / organizzazione aziendale dell'azienda.



## 7. Valuta le questioni che ritieni più importanti relative al supporto per l'integrazione aziendale / professionale durante il vostro "soggiorno all'estero"

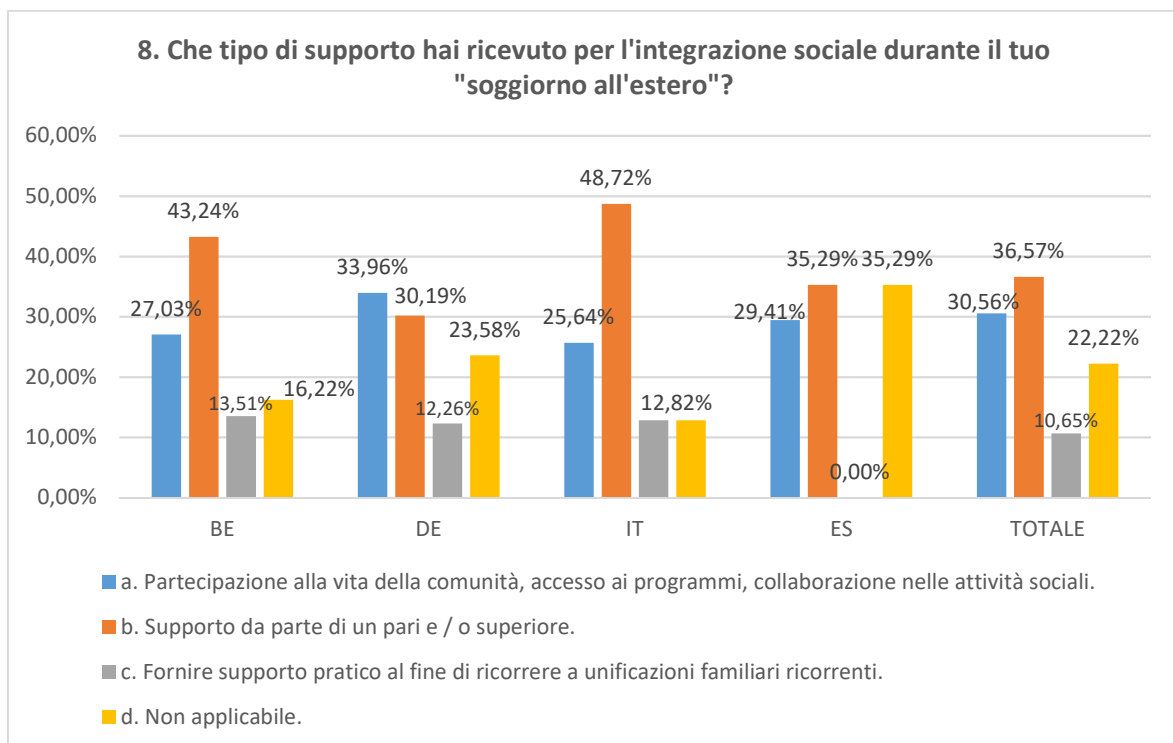
Per quanto riguarda la valutazione da parte dei dipendenti degli aspetti più importanti del supporto aziendale o dell'integrazione professionale durante il loro soggiorno all'estero, l'opzione più apprezzata in ciascuno dei paesi è stata il Mentoring: supporto o consulenza da parte di un'opzione superiore e meno apprezzata in ogni paese erano informazioni sullo sviluppo della carriera / aspettative di carriera dopo il ritorno dall'estero.





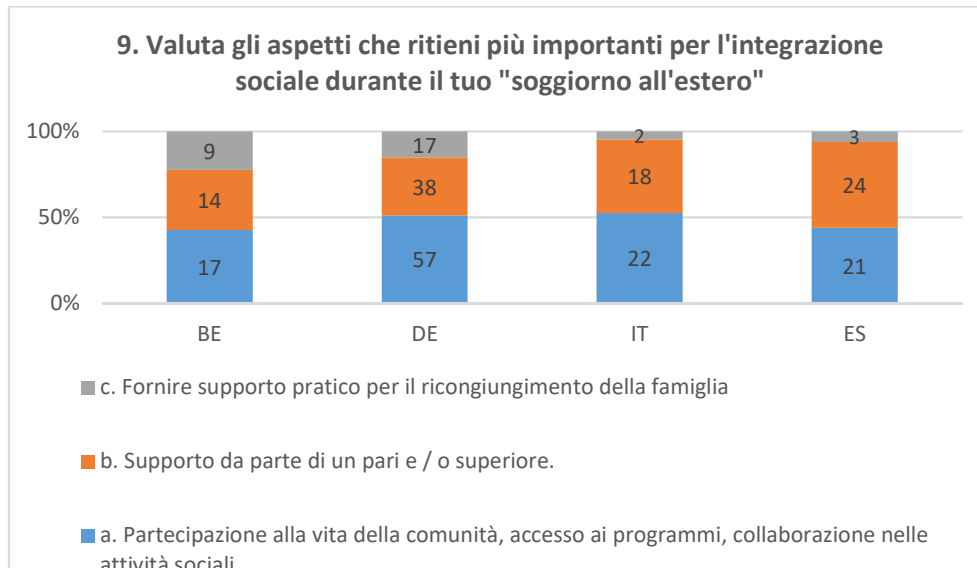
### 8. Che tipo di supporto hai ricevuto per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"?

Per quanto riguarda l'integrazione sociale ricevuta, ancora una volta, l'opzione b) Il sostegno di un collega e/o superiore è il più popolare. Sebbene la Germania abbia ricevuto più voti per l'opzione a) partecipazione alla vita comunitaria, accesso ai programmi, collaborazione in attività sociali rispetto ad altri paesi.



## 9. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il tuo "soggiorno all'estero"

Nella valutazione fatta dai lavoratori espatriati in merito agli aspetti più importanti relativi al sostegno all'integrazione sociale durante il loro "soggiorno espatriato", in tutti i paesi la prima opzione, a) La partecipazione alla vita comunitaria, l'accesso ai programmi, la collaborazione nelle attività sociali è la preferita, ma in Spagna b) Il sostegno di un collega e/o del loro superiore ha ricevuto un po' più di voti come si può vedere nel grafico seguente:

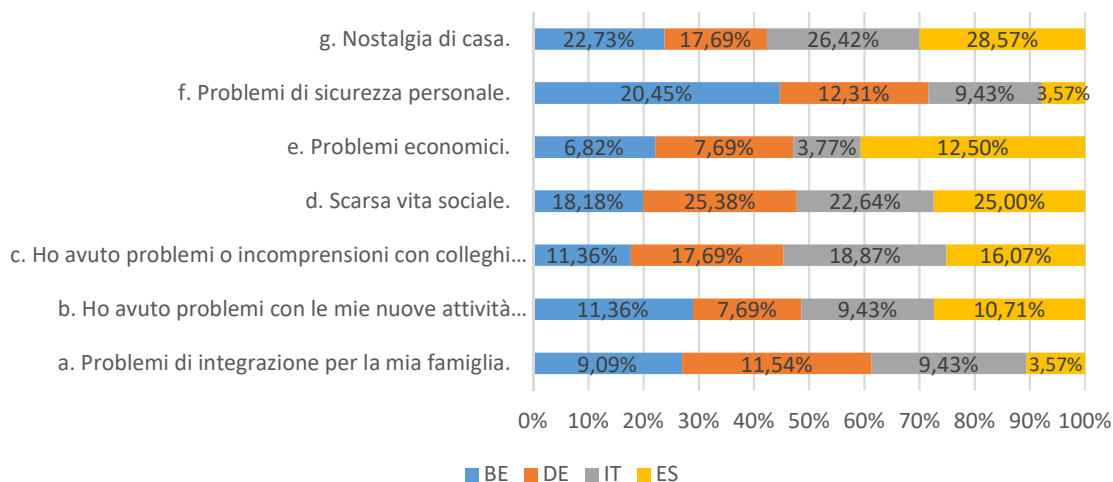


## 10. Quali sono state le difficoltà maggiori che hai dovuto affrontare durante il tuo soggiorno all'estero?

Tutti i lavoratori intervistati nei quattro paesi vengono sottolineati che la nostalgia di casa è una delle maggiori difficoltà incontrate in questi processi (tra il 17,69% delle risposte in Belgio e il 28,57% delle risposte in Spagna). A ciò fa seguito la mancanza di vita sociale in generale, che sottolinea che in Germania questa è la più grande difficoltà che sperimentano.

Il Belgio, d'altro canto, ha una percentuale leggermente inferiore di intervistati in termini di problemi di sicurezza personale rispetto agli altri paesi, dove è una delle opzioni con il punteggio più basso, ed è anche la seconda difficoltà più frequentemente menzionata dai lavoratori belgi.

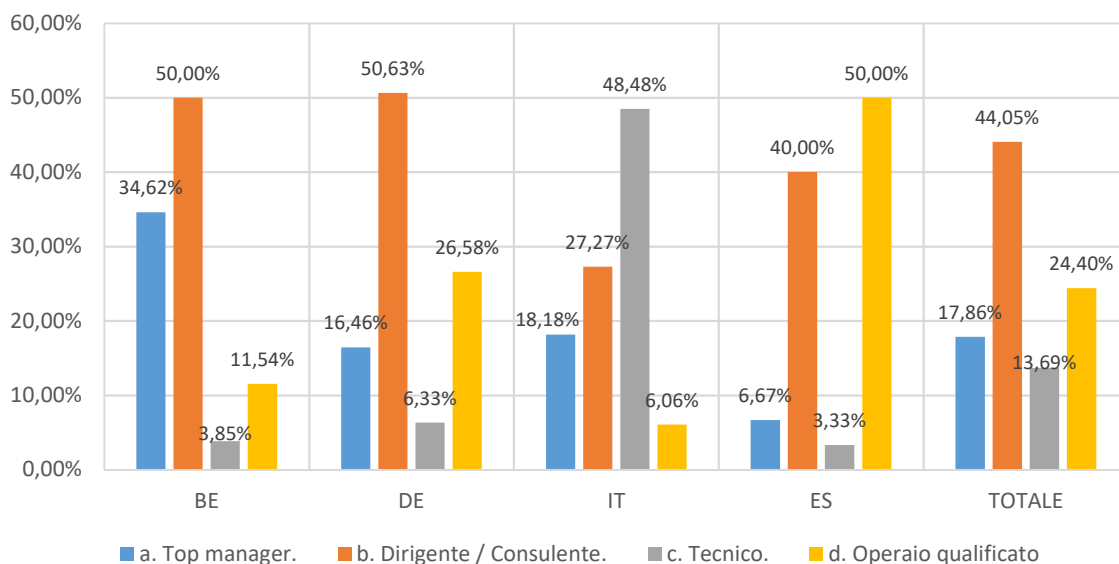
### 10. Quali sono state le difficoltà maggiori che hai dovuto affrontare durante il tuo soggiorno all'estero?



### 12. Come eri inquadrato professionalmente durante il tuo soggiorno all'estero?

Analizzando la categoria professionale dei lavoratori intervistati, le risposte a questa domanda sono molto varie. Da un lato, Belgio e Germania coincidono con un'alta percentuale di Middle Management / Dirigenti / Consulenti (rispettivamente 50% e 50,63%) mentre in Italia predominano i profili dei tecnici di supporto (48,48%) e in Spagna, lavoratori qualificati con il 50% come mostrato nel grafico seguente:

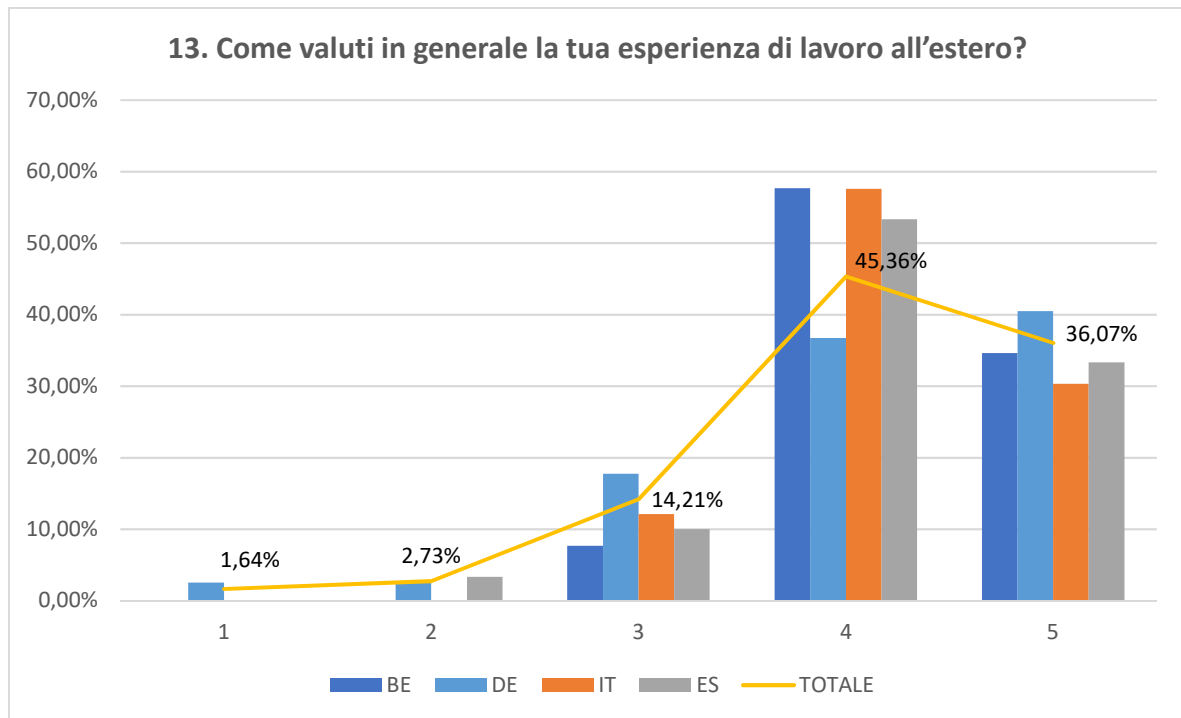
### 12. Come eri inquadrato professionalmente durante il tuo soggiorno all'estero?





### 13. Come valuti in generale la tua esperienza di lavoro all'estero?

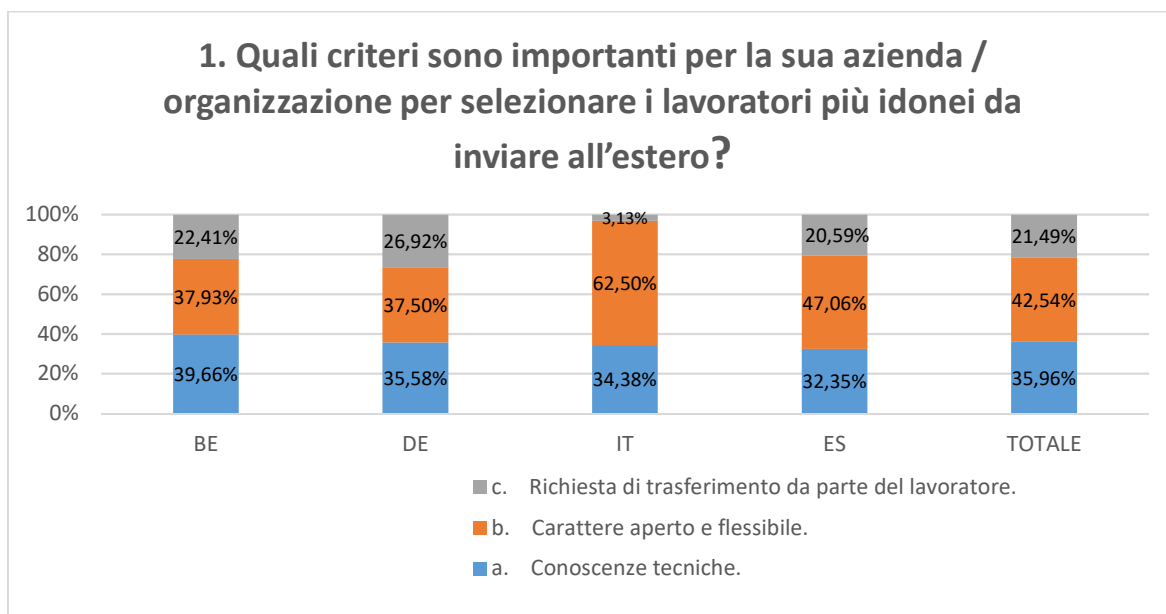
Infine, la soddisfazione complessiva dei dipendenti è molto alta, con l'81,42% che segna 4 e 5 punti su 5.



## INDAGINE PRESSO LE IMPRESE

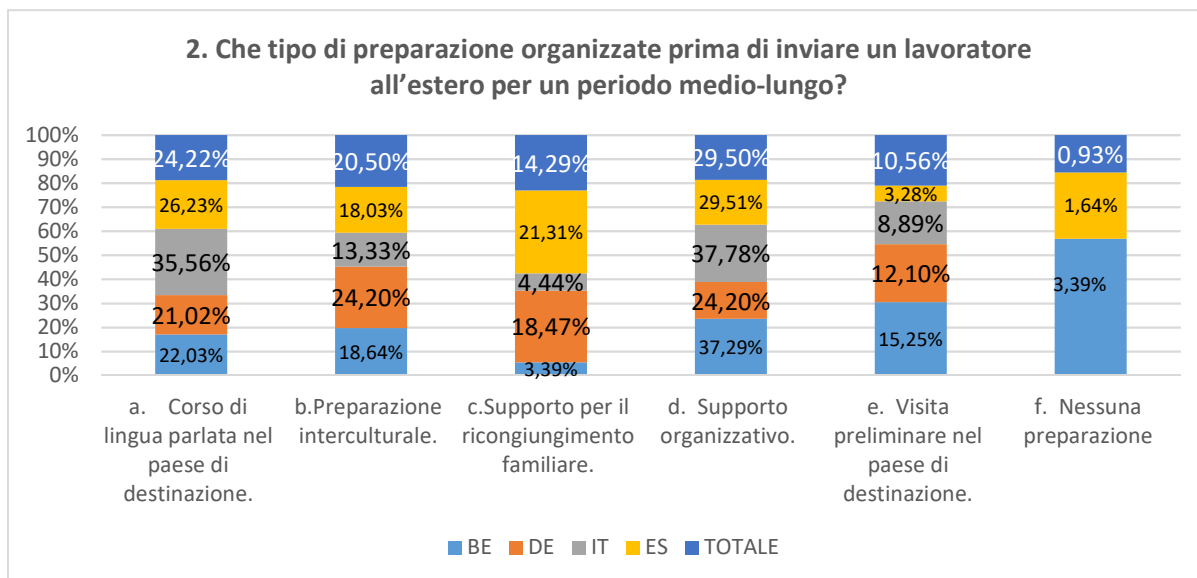
### 1. Quali criteri sono importanti per la sua azienda / organizzazione per selezionare i lavoratori più idonei da inviare all'estero?

Nel questionario per le imprese, nella prima domanda, si è deciso di studiare i criteri che ritenevano più importanti per l'invio di un dipendente a lavorare in un altro paese, con il carattere aperto e flessibile dei dipendenti come opzione più importante, seguita dalle conoscenze tecniche, che erano leggermente più apprezzate in Belgio.



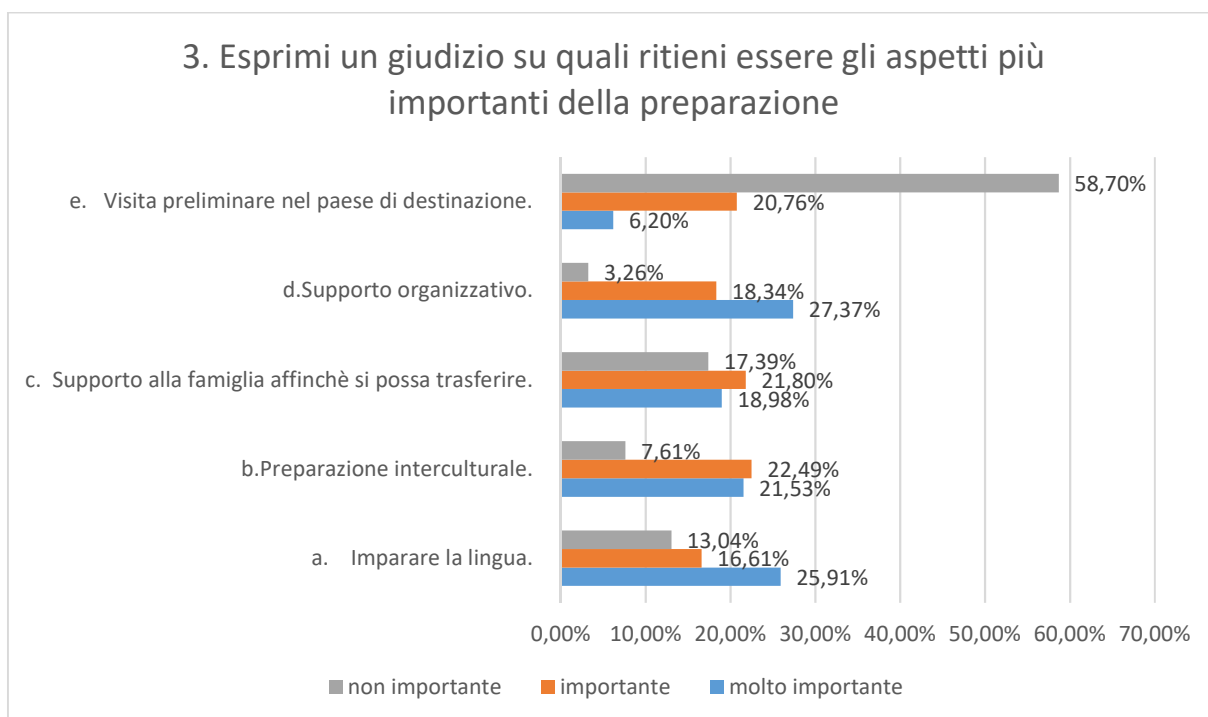
### 2. Che tipo di preparazione organizzate prima di inviare un lavoratore all'estero per un periodo medio-lungo?

In termini di preparazione che viene solitamente offerta prima di inviare un lavoratore, l'opzione di supporto organizzativo è la più apprezzata in tutti i paesi, con la Germania che dà lo stesso punteggio (24,20%) alla preparazione interculturale, che è l'aspetto più basso nel resto dei paesi.



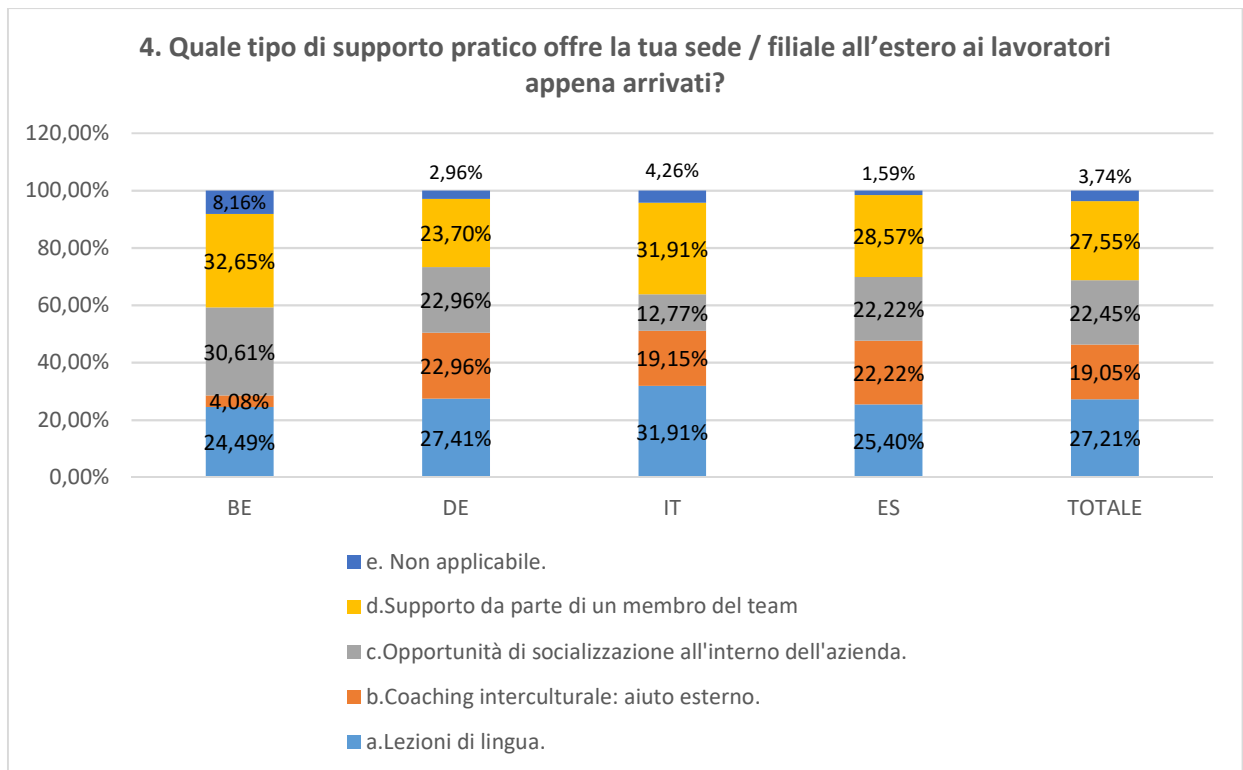
### 3. Esprimi un giudizio su quali ritieni essere gli aspetti più importanti della preparazione

L'opzione più importante valutata complessivamente dalle aziende per prepararsi al soggiorno all'estero è stata il sostegno organizzativo, mentre l'opzione meno valutata è stata la visita nel paese ospitante (opzione e).



#### 4. Quale tipo di supporto pratico offre la tua sede / filiale all'estero ai lavoratori appena arrivati?

Per quanto riguarda il supporto pratico all'integrazione offerto dalle aziende durante il processo di espatrio, l'apprendimento delle lingue nel paese ospitante si distingue con il 27,41% delle risposte in Germania e il 31,91% in Italia, insieme al supporto di un membro del team con il 27,55% delle risposte.



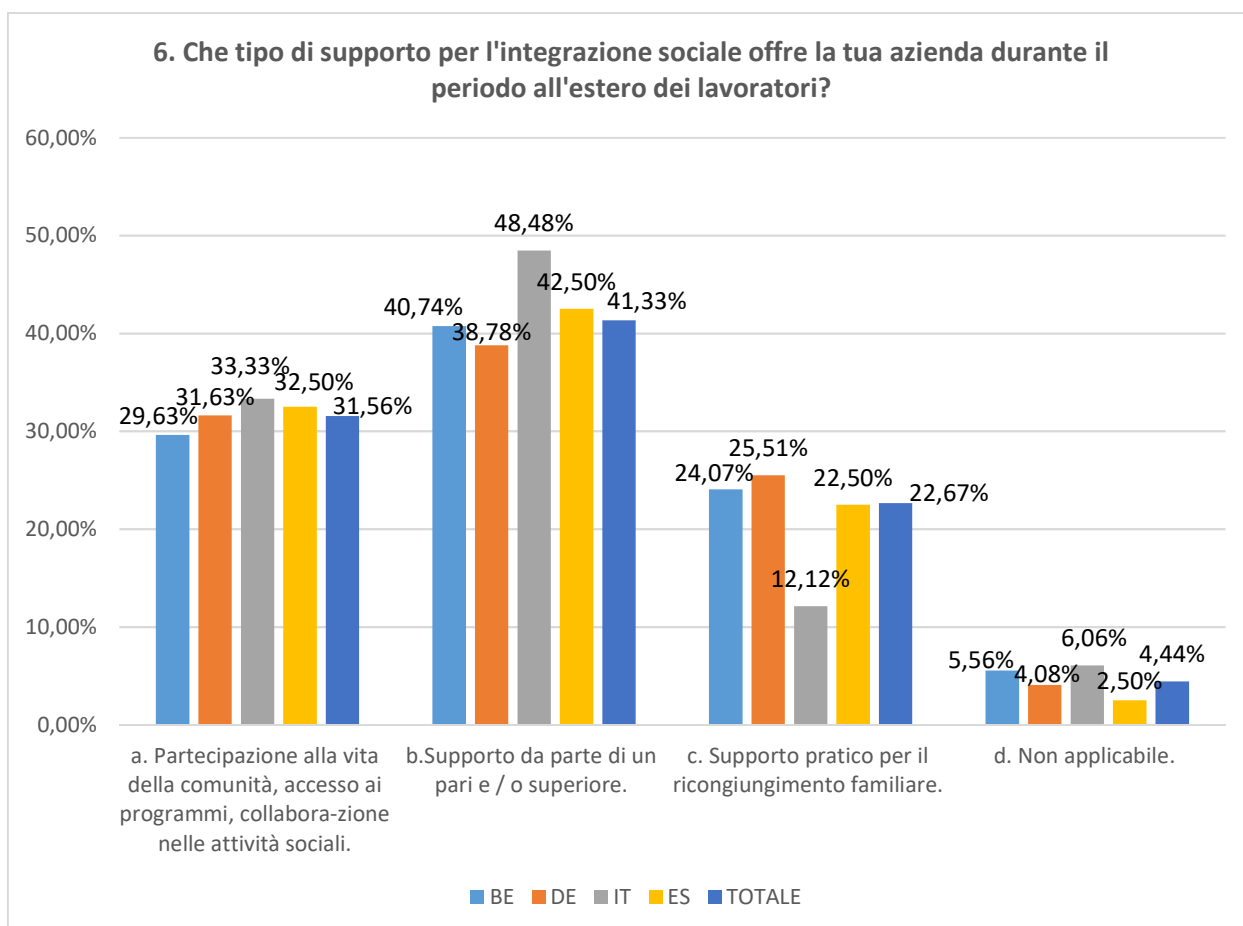
#### 5. Ti preghiamo di valutare gli aspetti relativi al supporto di integrazione pratica durante il "soggiorno all'estero" in base al grado di importanza

Per quanto riguarda la valutazione da parte delle imprese degli aspetti più importanti del sostegno pratico all'integrazione, le opzioni più importanti sono l'apprendimento della lingua del paese ospitante e il sostegno di un membro del team.

	molto importante	importante	Non importante
a. Lezioni di lingua.	56	63	6
b. Coaching interculturale: aiuto esterno.	47	57	17
c. Opportunità di socializzazione all'interno dell'azienda.	53	67	6
d. Supporto da parte di un membro del team.	69	54	5

### 6. Che tipo di supporto per l'integrazione sociale offre la tua azienda durante il periodo all'estero dei lavoratori?

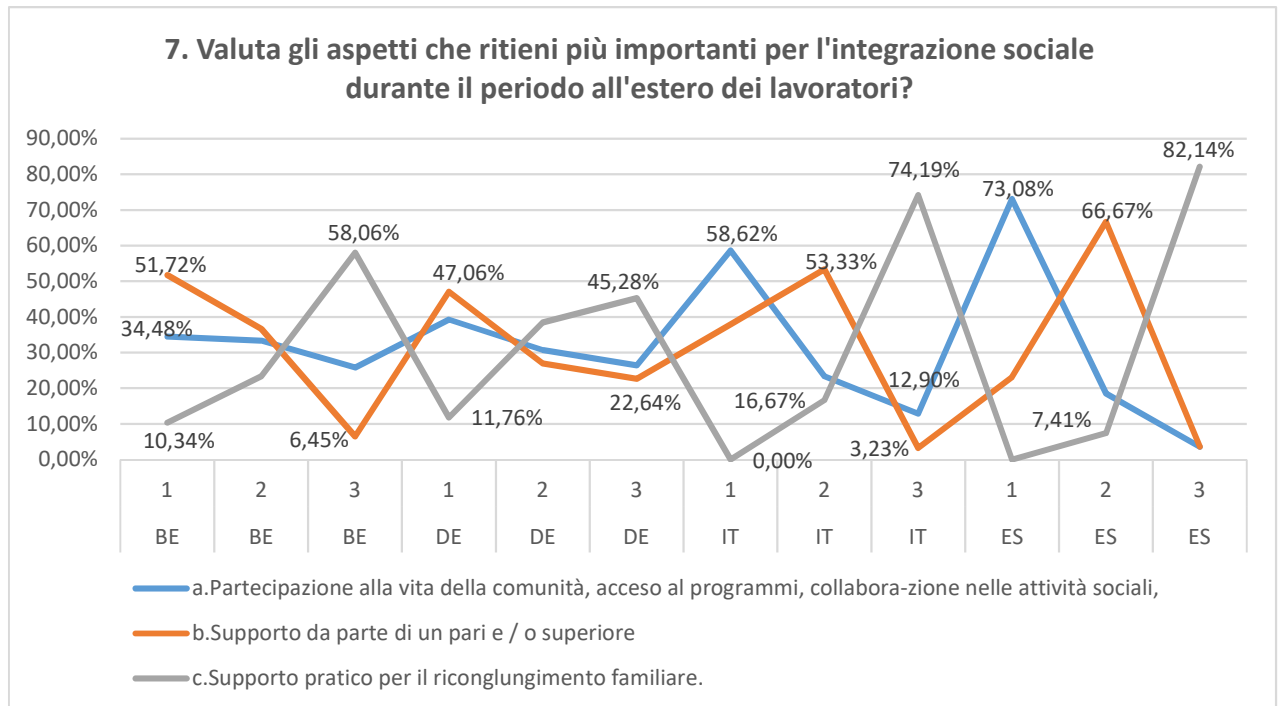
Per quanto riguarda il sostegno all'integrazione sociale dei lavoratori offerto dalle imprese durante il "soggiorno", il maggior sostegno è fornito da un collega o superiore in tutti i paesi, seguito dalla partecipazione alla vita comunitaria.





## 7. Valuta gli aspetti che ritieni più importanti per l'integrazione sociale durante il periodo all'estero dei lavoratori

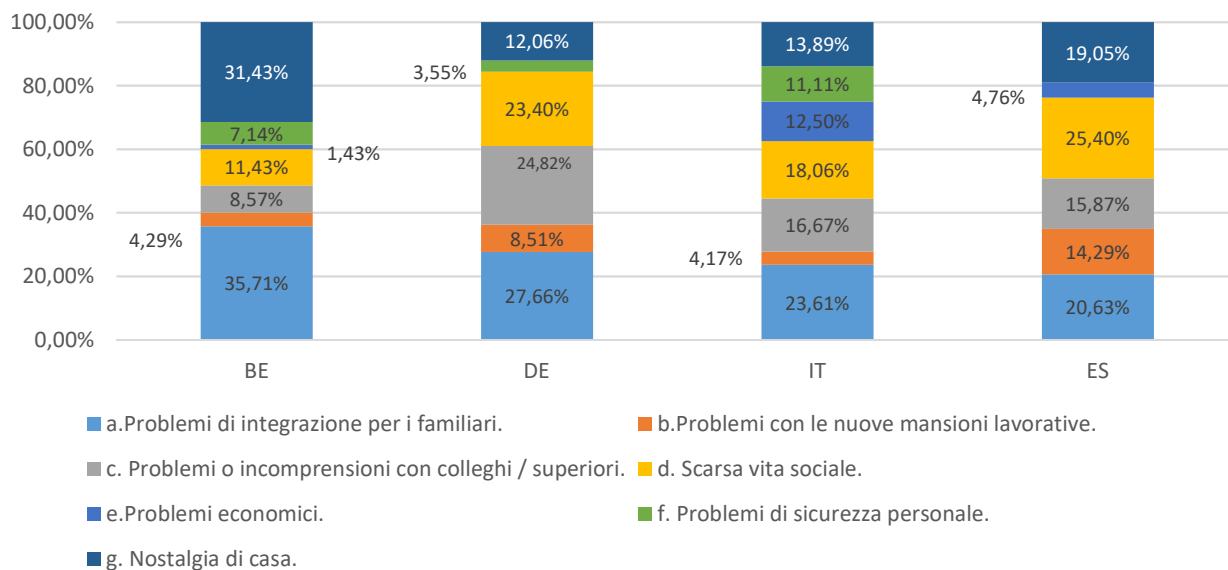
La valutazione da parte delle aziende delle più importanti tematiche legate al sostegno all'integrazione sociale durante il soggiorno all'estero, la possibilità di partecipare alla vita comunitaria, l'accesso ai programmi, la collaborazione nelle attività sociali è stata scelta come la più importante da Italia e Spagna. Ma per il Belgio e la Germania, l'opzione b) Il sostegno di un pari e/o di un superiore è stato selezionato come il più importante. Mentre l'opzione e) Fornire sostegno pratico alle riunificazioni familiari ricorrenti è stata scelta come meno importante in generale in tutti i paesi.



## 8. Quali ritieni siano le difficoltà maggiori che possono complicare il processo di integrazione di un lavoratore all'estero?

Dal punto di vista delle imprese, l'opzione più scelta da tutti i paesi in relazione alle principali difficoltà che possono complicare il processo sono stati i problemi dell'integrazione familiare. Tuttavia, in Spagna, l'opzione di una cattiva vita sociale era la più selezionata.

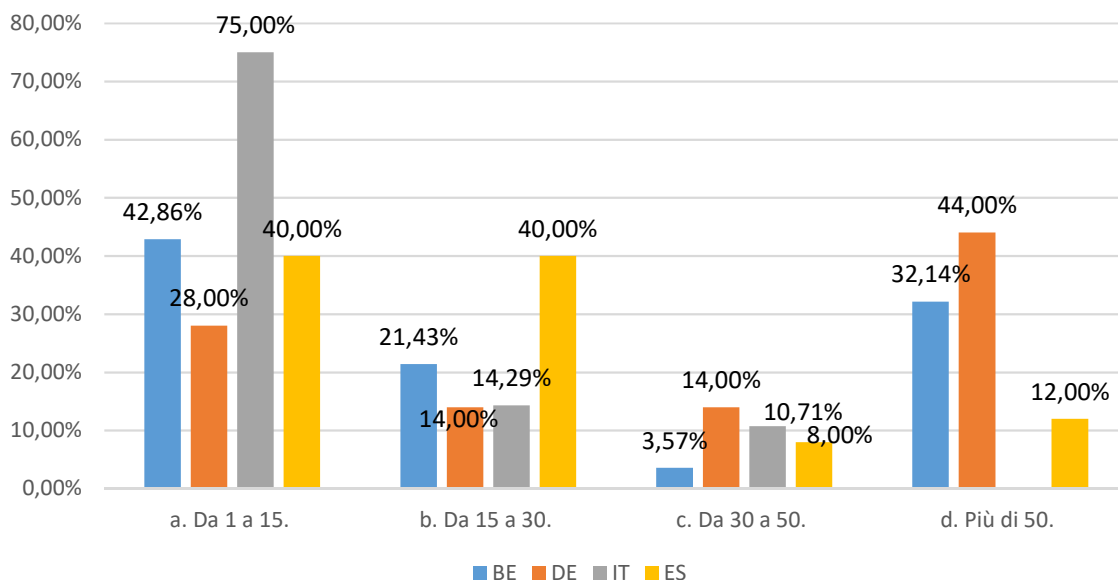
### 8. Quali ritieni siano le difficoltà maggiori che possono complicare il processo di integrazione di un lavoratore all'estero?



### 9. Qual è il numero approssimativo di lavoratori espatriati che hai inviato in un'altra sede o ospitato presso la tua azienda negli ultimi cinque anni?

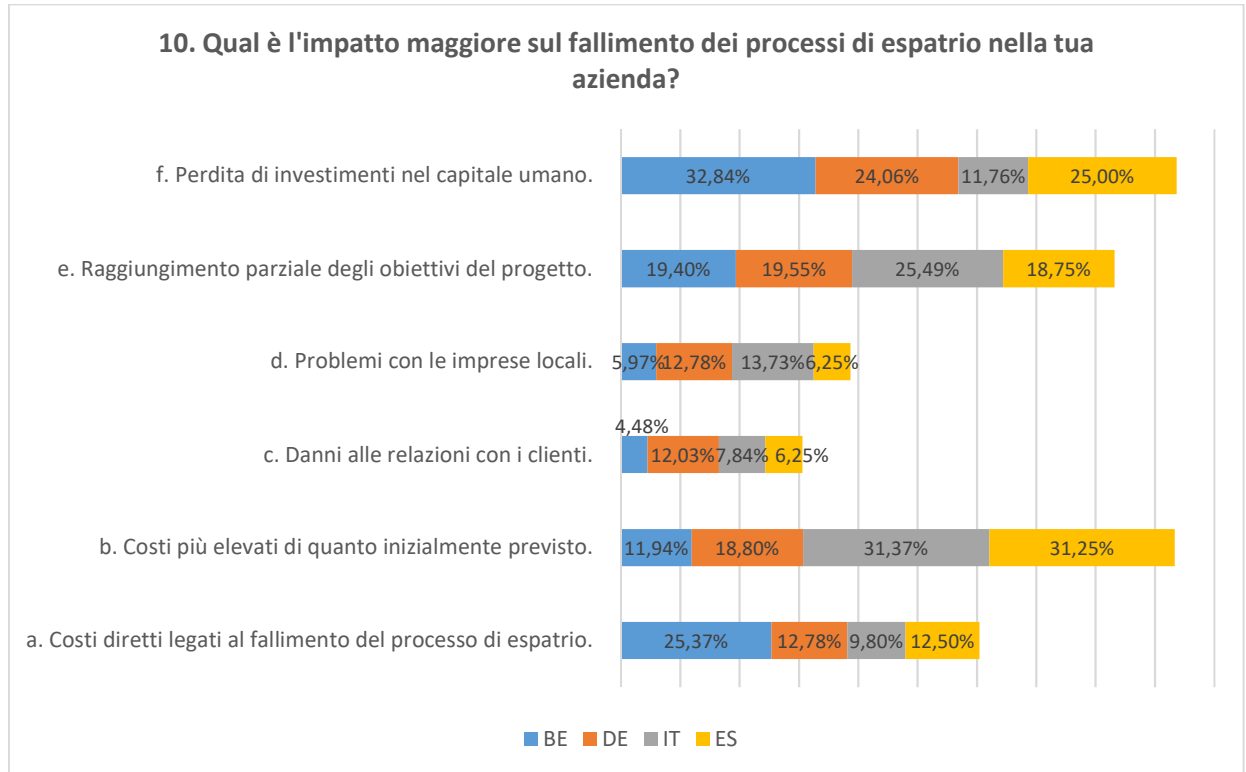
Il questionario ha valutato il numero approssimativo di lavoratori espatriati che le aziende hanno inviato in un'altra sede o accolti nella loro azienda negli ultimi cinque anni, con l'opzione più frequente tra 1 e 15 dipendenti, anche se nel caso della Germania spicca l'alta percentuale di oltre 50 dipendenti.

### 9. Qual è il numero approssimativo di lavoratori espatriati che hai inviato in un'altra sede o ospitato presso la tua azienda negli ultimi cinque anni?



## 10. Qual è l'impatto maggiore sul fallimento dei processi di espatrio nella tua azienda?

Infine, in relazione al maggiore impatto che il mancato espatriato può avere sull'organizzazione, l'opzione della perdita di investimenti in capitale umano è la più selezionata dal Belgio e dalla Germania, mentre Italia e Spagna evidenziano costi più elevati di quanto inizialmente previsto.





## TITOLO DEL PROGETTO: Preparazione interculturale olistica (HIP)

NUMERO DEL PROGETTO: 2019-1-ES01-KA202-065513

### ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI NELLE INTERVISTE:

Al fine di ottenere una comprensione più approfondita della situazione reale durante il periodo dei lavoratori all'estero, sono stati condotti 72 colloqui con aziende dei quattro paesi membri per identificare i fattori chiave nei diversi settori.

Queste interviste si sono concentrate su tre questioni principali:

- 1. Quanti espatriati hai ospitato / inviato nel 2019?**
- 2. In base alla sua esperienza, quali misure sono state favorevoli quando si lavora con gli espatriati?**
- 3. Nella tua esperienza, quali misure non hanno funzionato bene quando lavori con gli espatriati?**

Paese Membro dell'associazione	Nº. delle interviste
Belgio	17
Italia	13
Germania	30
Spagna	12
<b>totale</b>	<b>72</b>

Di seguito sono riportati i principali riassunti di ciascuna delle interviste condotte in ciascuno dei quattro paesi membri.

### BELGIO:

○ Per quanto riguarda le misure favorevoli, **le più importanti sono l'aiuto** alla gestione amministrativa e alle pratiche burocratiche, nonché **l'assistenza attraverso un tutor che** aiuta con la cultura e con tutti i nuovi elementi: noleggio auto, alloggio, permesso di lavoro, ecc.

Sottolinea inoltre che la **formazione linguistica è qualcosa che viene offerto alla persona solo se lo chiede**, non sembra essere così comune come in altri paesi.

Infine, è sorprendente che in diverse occasioni, quando inviano lavoratori in Asia e in Africa, si debba prestare particolare attenzione e ricevere maggiore sostegno.



○ I problemi che appaiono più frequentemente sono dovuti alla **mancanza di integrazione e** alla scarsa accoglienza con i colleghi, nonché **allo shock culturale** e alle **differenze gerarchiche**, poiché la conoscenza differisce notevolmente da un luogo all'altro.

Anche **l'adattamento della famiglia** quando accompagna l'espatriato e la nostalgia di casa quando la famiglia rimane nel paese d'origine svolge un ruolo cruciale.

Il **fattore** sicurezza è particolarmente importante, in quanto è stato menzionato come un problema significativo a seconda della destinazione.

## ITALIA:

○ Viene menzionato come uno dei punti positivi la formazione **linguistica prima di** andare nel paese di destinazione al fine di garantire che la comunicazione non sia un problema. Inoltre, è particolarmente importante espatriare in aziende straniere in cui **ci siano persone del proprio paese**, al fine di rendere il metodo di lavoro più simile e la comunicazione più efficace.

Infine, un accento particolare è posto anche sull'importanza di fornire **l'assistenza necessaria per colmare il divario culturale tra** un paese e l'altro.

○ Per quanto riguarda i problemi, il predominante è la **mancanza di integrazione e adattamento**: in primo luogo perché, per comodità, si tende a relazionarsi con altri italiani e in secondo luogo perché in alcuni paesi non riescono ad integrarsi con i colleghi. Vale anche la pena ricordare che in alcuni Paesi vi è **un livello inferiore** di salute e sicurezza e sicurezza sociale.

## GERMANIA:

○ In primo luogo, le misure più utili per lavorare con gli espatriati sono legate al **coinvolgimento** della famiglia, ai programmi dei partner e alla preparazione di **tutta la famiglia**, nonché alla **formazione** del paese.

Inoltre, una conclusione che si può trarre è che il **sostegno del coniuge** è molto importante. Per questo motivo, sarebbe consigliato trovare un'attività anche per questa persona, ad esempio il volontariato o lo studio ...

Anche la formazione **interculturale approfondita e la preparazione culturalmente riflessiva** sono importanti.

○ In termini di problemi, **l'integrazione della famiglia** è estremamente significativa. Sebbene l'impresa attribuisca grande importanza a questo problema, si tratta di un fattore che spesso non è del tutto efficace.



Inoltre, alcuni fattori che spesso falliscono sono la **formazione di gruppo interculturale**, la **formazione stereotipata** e le **offerte standardizzate**. Infine, a volte evidenzia anche l'abbandono **del processo di integrazione**.

## SPAGNA:

○ **Il sostegno psicologico ed** emotivo è essenziale, non solo per l'espatriato, ma anche per la sua famiglia, che svolge anche un ruolo vitale.

**Una buona** preparazione è fondamentale. L'espatriato deve essere formato interculturalmente e avere una buona conoscenza della lingua del Paese di destinazione. Dovrebbe esserci una persona responsabile del tutoraggio e della risposta alle domande. Questa **persona di** contatto dovrebbe aiutare l'espatriato a gestire la quotidianità come spostamenti, tasse, ecc.

○ Le difficoltà principali derivano dal **fatto di non tenere sufficientemente conto della** famiglia. Il fattore umano è una delle cose più importanti e talvolta non gli viene fornito un sostegno adeguato.

Le difficoltà derivano anche dalla **mancaza di comunicazione e pianificazione**. Entrambi devono essere chiari e aperti, poiché la mancanza di comunicazione può creare gravi problemi agli espatriati.

L'ultima difficoltà riguarda la **retribuzione**. A volte non è giusto, specialmente con alloggio e manutenzione quando anche il resto della famiglia dell'espatriato viaggerà.



## SINTESI FINALE - RACCOMANDAZIONI:

**TITOLO DEL PROGETTO: Preparazione interculturale olistica  
(HIP)**

**NUMERO DEL PROGETTO: 2019-1-ES01-KA202-065513**

### DECISIONE DI ANDARE ALL'ESTERO:

☒ Più della metà dei lavoratori intervistati ha deciso individualmente di lavorare all'estero (58,33%), quindi non si tratta principalmente di una decisione presa dall'azienda. In via eccezionale, troviamo che in Belgio la più alta percentuale di risposte indica che è stata l'azienda a inviare per la prima volta il dipendente a lavorare all'estero, seguita dalla decisione individuale del dipendente. Per quanto riguarda le imprese, tra le competenze che cercano in un dipendente quando lo assegnano a un lavoro all'estero, il carattere aperto e flessibile è particolarmente importante in tutti e quattro i paesi, anche se in Germania e in Belgio le conoscenze tecniche del dipendente sono anche particolarmente apprezzate ed è la prima scelta nel caso del Belgio.

Sia per gli espatriati che per le imprese, va sempre tenuto presente che questi fattori e le decisioni possono essere influenzati a seconda che si tratti di un viaggio a lungo termine o di un viaggio più breve. Allo stesso modo, esistono divari culturali tra i paesi e va tenuto presente che, anche se il paese è relativamente vicino, le differenze culturali possono anche essere un problema che potrebbe non aiutare l'espatriato a decidere se lasciare o meno il proprio paese d'origine.

#### ☐ Possibilità di miglioramento:

- Ampliare la possibilità di sviluppo internazionale all'interno dell'azienda, sviluppando piani di carriera in modo che l'azienda possa selezionare profili o posizioni nazionali che potrebbero essere più utili all'estero in base al proprio modello di business. E' essenziale che le imprese siano sensibilizzate alla questione.
- Sarebbe inoltre opportuno tener conto dei tirocinanti. Un'opzione per le imprese molto utile sarebbe quella di creare diversi e dettagliati programmi specifici per viaggiare all'estero.

### PREPARAZIONE INIZIALE:

☒ In termini di preparazione iniziale che i lavoratori ricevono, tende a concentrarsi sul sostegno organizzativo sia dal punto di vista dei lavoratori che delle aziende. Vale la pena ricordare che in Italia, tenendo conto solo dell'opinione dei lavoratori, non c'è molta preparazione per il soggiorno all'estero e tende a concentrarsi principalmente sull'apprendimento delle lingue (dal punto di vista dell'azienda, sarebbe diverso). In effetti, l'apprendimento della lingua del paese ospitante, in generale, è la seconda



opzione più considerata per un soggiorno all'estero sia da parte dei lavoratori che delle imprese. È importante notare che molti degli intervistati hanno indicato di non ricevere alcuna preparazione iniziale e che si tratta di un problema da prendere in considerazione per garantire il successo dell'incarico professionale dato che, dal punto di vista delle aziende, il 99% ritiene che sia fatta una preparazione iniziale.

- ☒ Ad eccezione della Germania, la preparazione interculturale è classificata come molto bassa dai dipendenti. Infatti, dal punto di vista delle imprese, solo le imprese tedesche offrono una formazione interculturale, con una percentuale molto significativa rispetto agli altri tre paesi. D'altro canto, è significativo che, quando si valuta l'importanza della formazione iniziale, sia i lavoratori che le imprese considerino la preparazione interculturale una questione importante, ma in realtà la formazione interculturale non esiste quasi affatto, e solo in uno dei quattro paesi ciò accade affatto.

□ **Possibilità di miglioramento:**

- Ricevere una preparazione più approfondita prima di lasciare il paese. Dovrebbe andare oltre il semplice sostegno organizzativo e le lezioni di lingua. Varrebbe anche la pena di creare piani dettagliati per la preparazione interculturale che coprano le esigenze personali e professionali dei lavoratori.

- ☒ Con i risultati ottenuti nella nostra indagine, non c'è stato alcun sostegno per aiutare a stabilire la famiglia nel paese di destinazione, ma ciò può essere dovuto al fatto che la maggior parte degli intervistati non aveva una famiglia e / o a causa del periodo di soggiorno, non era necessario. Tuttavia, questo è un aspetto importante da tenere in considerazione al fine di garantire il successo dell'incarico professionale internazionale.

□ **Possibilità di miglioramento:**

- È fondamentale analizzare se la durata del soggiorno sarà lunga e se ciò può causare la possibilità di diventare un problema per la famiglia.
- L'azienda dovrebbe offrire maggiore sostegno al fine di facilitare l'insediamento della famiglia nel paese di destinazione dei lavoratori assegnati.
- Allo stesso modo, ottenere un visto può essere un processo complesso. L'azienda dovrebbe aiutare sia l'interessato che i suoi familiari in questi problemi.

## **PREPARAZIONE DURANTE IL SOGGIORNO:**

- ☒ Durante il soggiorno all'estero, gli aspetti più importanti in tutti e quattro i paesi sono il supporto di un membro del team, la socializzazione delle opportunità all'interno dell'azienda (molto menzionata dai dipendenti tedeschi e non molto dai dipendenti italiani) e lezioni di lingua nel paese ospitante rispetto al coaching interculturale (non molto significativo).

□ **Possibilità di miglioramento:**

- I lavoratori dovrebbero ricevere un coaching interculturale. Sarebbe inoltre utile che l'impresa fornisca una definizione chiara di questo concetto. In altre parole,





l'espatriato deve avere una chiara comprensione delle aree esatte in cui riceverà tale sostegno durante il soggiorno nel nuovo paese.

- ☒ Per quanto riguarda il supporto all'integrazione aziendale/professionale ricevuto durante il "soggiorno espatriato" sotto il punto di vista dell'espatriato, non esiste un criterio omogeneo tra i paesi, con Mentoring in Italia, Informazioni sulla cultura aziendale / organizzazione aziendale in Germania e Spagna e non applicabile in Belgio.

**Possibilità di miglioramento:**

- Fornire ai dipendenti informazioni più complete dell'azienda sul supporto all'integrazione durante il loro soggiorno, tenendo conto di vari aspetti per integrare tutte le informazioni, come il mentoring, la cultura aziendale, lo sviluppo della carriera, ecc. In effetti, è stato rilevato che quasi nessuna informazione viene fornita in relazione alle aspettative rispetto al periodo successivo al ritorno dall'estero, sebbene i lavoratori lo selezionino come l'aspetto meno importante. Per questo motivo, sarebbe opportuno fornire la massima spiegazione possibile e spiegare quali saranno queste aspettative.
- ☒ Le opzioni di supporto da parte di un pari e/o superiore del lavoratore e la partecipazione alla vita comunitaria, l'accesso ai programmi e la collaborazione nelle attività sociali sono le più selezionate dai lavoratori e nelle aziende c'è omogeneità in termini di considerare prioritario il supporto di un membro del team.

**Possibilità di miglioramento:**

- Come opzioni di miglioramento, riteniamo essenziale continuare a rafforzare queste due misure e il sostegno pratico alle famiglie nei casi di cui hanno bisogno. Come accennato in precedenza, nel nostro studio non si sono ottenuti risultati significativi intermini di sostegno alle famiglie dei lavoratori e per questo motivo è spesso sottovalutato, ma abbiamo considerato una priorità.
- La possibilità di creare un gruppo di pari nel paese di destinazione può aiutare notevolmente la persona coinvolta a sentirsi più sicura lì in caso di situazioni impreviste.

## **DIFFICOLTÀ:**

- ☒ In Belgio, Italia e Spagna, la nostalgia di casa è evidenziata come la principale difficoltà per i lavoratori, con il caso della Germania, dove anche la scarsa vita sociale è evidenziata con una grande percentuale. In questo caso, avere una vita sociale scarsa può anche esprimersi nella nostalgia di casa, ma non deve. Per quanto riguarda il punto di vista dell'azienda, il problema principale citato è il problema dell'integrazione delle famiglie, tranne che in Spagna, dove viene evidenziata la scarsa vita sociale. Sono generalmente fattori esterni, al di fuori del lavoro: non adattamento della famiglia, scarsa vita sociale o nostalgia di casa.



□ Possibilità di miglioramento:

- È essenziale prestare attenzione a tutti gli aspetti sociali e professionali dell'ambiente dei lavoratori, al fine di evitare ripercussioni negative sul rendimento professionale.

## CONCLUSIONI:

Come dimostrano i risultati dell'indagine sulle imprese, il maggiore impatto del fallimento dei processi per espatriati è principalmente economico a causa dell'investimento in capitale umano, dei costi associati e del mancato raggiungimento degli obiettivi. Per questo motivo, è importante prestare attenzione a tutti gli elementi coinvolti nel processo e, in particolare, alla preparazione interculturale, creando processi di preparazione sistematici e specifici nelle aziende per i lavoratori che si recano all'estero.

Inoltre, il problema essenziale che tende a sorgere in tutti i paesi analizzati è la mancanza di integrazione, sia del lavoratore che della sua famiglia. Pertanto, la preparazione non dovrebbe concentrarsi solo sugli aspetti linguistici e sul sostegno organizzativo, ma dovrebbe anche affrontare l'ambiente sociale e culturale in modo che il lavoratore (e/o la sua famiglia) possa adattarsi ed evitare il fallimento dell'incarico.

Nel corso di questo progetto, ci siamo resi conto dell'importanza di questo settore e di quante cose dobbiamo ancora migliorare per rendere l'esperienza espatriata il più positiva possibile. Per questo motivo, saremo lieti di presentare un nuovo progetto che guardi più in profondità ad alcuni aspetti di questo argomento.