

■ **C. Fino analizza la fase di rientro dei lavoratori dall'estero, spesso trascurata rispetto alla partenza**

CONCLUSA LA MISSIONE ALL'ESTERO, IL VERO BANCO DI PROVA PER LE IMPRESE È IL REINSERIMENTO DEL LAVORATORE*

DI **ANTONELLA ROSATI** RICERCATRICE CENTRO STUDI FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

Negli ultimi decenni la mobilità internazionale dei lavoratori ha assunto un ruolo sempre più rilevante nelle strategie di sviluppo delle imprese, laddove l'incremento degli investimenti oltrefrontiera, la diffusione di gruppi multinazionali e la crescente richiesta di competenze specialistiche hanno determinato un aumento delle esperienze lavorative all'estero, sia attraverso distacchi internazionali sia mediante assunzioni dirette presso società estere appartenenti al medesimo gruppo.

L'attenzione degli operatori normalmente si concentra sulla fase di partenza, mentre alla fase conclusiva del percorso internazionale è dedicato molto meno spazio: il rientro del lavoratore nel Paese di origine rappresenta un momento complesso, durante il quale convergono esigenze organizzative dell'impresa, aspettative professionali del dipendente e problematiche di reinserimento.

La gestione del rimpatrio costituisce quindi una componente essenziale delle politiche attuali di *Global Mobility* e non può essere considerata solo come l'epilogo dell'esperienza estera.

IL RIMPATRIO CONCLUDE IL PROGETTO DI MOBILITÀ INTERNAZIONALE

La conclusione di un incarico internazionale può dipendere da diversi fattori: la scadenza del periodo di distacco, il completamento di un progetto, la cessazione del rapporto di lavoro presso la società estera o una diversa scelta professionale del lavoratore.

In altri casi, il ritorno è determinato da sopravvenute esigenze personali o familiari.

Non mancano inoltre situazioni nelle quali il mercato del lavoro del Paese di origine offre nuove opportunità professionali.

Tali circostanze non dovrebbero essere affrontate dalle imprese come eventi inattesi ma, al contrario, la pianificazione del rimpatrio dovrebbe essere parte integrante del progetto di mobilità sin dalla fase iniziale. Il rientro, infatti, rappresenta una fase autonoma del processo di mobilità internazionale e richiede il coordinamento tra le funzioni aziendali coinvolte nella gestione delle risorse umane, dell'organizzazione e della *compliance* amministrativa.

LA PIANIFICAZIONE DEL RIENTRO RICHIEDE UNA GESTIONE ORGANIZZATIVA STRUTTURATA

Tra gli aspetti più importanti rientrano la definizione delle modalità di cessazione degli impegni assunti nel Paese estero, il trasferimento dei beni personali, la sistemazione alloggiativa nel Paese di rientro, la chiusura dei rapporti bancari eventualmente aperti all'estero e la regolarizzazione delle posizioni amministrative pendenti.

Si tratta di attività che, se non adeguatamente pianificate, possono inficiare i tempi del rientro e originare difficoltà operative.

Parallelamente, il lavoratore è chiamato a pianificare il proprio reinserimento professionale e, qualora il rientro non coincida con una posizione lavorativa già definita, diventa ➤

* Sintesi dell'articolo pubblicato in *Guida al Lavoro – Approfondimento*, 29 luglio 2026, n. 30 dal titolo *La gestione del rientro dei lavoratori dall'estero*.

opportuno avviare con congruo anticipo una individuazione delle opportunità disponibili, riattivare i rapporti professionali sviluppati nel Paese di origine e valorizzare l'esperienza internazionale sviluppata.

IL RIENTRO RICHIEDE UNA PREVENTIVA PIANIFICAZIONE SOTTO IL PROFILO GIUSLAVORISTICO

Accanto agli aspetti organizzativi, il rientro del lavoratore richiede un'attenta analisi delle conseguenze che la conclusione dell'esperienza internazionale produce sul rapporto di lavoro; nella prassi aziendale, infatti, l'assegnazione all'estero è sovente disciplinata da specifici accordi individuali che regolano durata della missione, trattamento economico, indennità, *benefit* e condizioni applicabili durante il periodo di permanenza nel Paese ospitante.

La cessazione dell'incarico internazionale rende quindi necessario verificare le modalità con cui tali condizioni cessano di produrre effetti e individuare il regime applicabile al momento del reinserimento presso la sede di origine.

Sotto questo profilo, la definizione preventiva del percorso professionale rappresenta uno degli elementi qualificanti delle moderne politiche di *Global Mobility*, poiché permette di assicurare continuità al rapporto di lavoro e, nello stesso tempo, di valorizzare le competenze sviluppate.

Nelle realtà aziendali maggiormente strutturate, il rientro è quindi programmato già nella fase iniziale dell'assegnazione internazionale prevedendo momenti periodici di confronto con il lavoratore, la valutazione delle competenze progressivamente acquisite e l'individuazione delle future prospettive professionali. Particolare attenzione va riservata al ruolo che il dipendente ricoprirà al termine della missione, così da evitare periodi di inattività o situazioni di incertezza organizzativa che potrebbero comprometterne il reinserimento.

IL REINSERIMENTO PROFESSIONALE RAPPRESENTA LA FASE PIÙ DELICATA DEL RIMPATRIO

Il vero successo del rimpatrio dipende dalla

capacità dell'impresa di gestire il reinserimento professionale del lavoratore.

Il ritorno nella sede di origine, infatti, non coincide necessariamente con il semplice ripristino delle condizioni esistenti prima della partenza: durante il periodo trascorso all'estero gli assetti organizzativi, le strutture aziendali, le responsabilità interne e gli stessi obiettivi strategici dell'impresa possono aver subito modifiche.

Parallelamente, anche il lavoratore rientra con un patrimonio professionale differente, poiché l'esperienza internazionale consente generalmente di acquisire abilità linguistiche, capacità di operare in contesti multiculturali, conoscenze di nuovi modelli organizzativi e una maggiore autonomia nella gestione delle attività, competenze che costituiscono un valore aggiunto sia per il lavoratore sia per l'organizzazione e che dovrebbero essere adeguatamente valorizzate nella fase di rientro.

L'assenza di una fase di un percorso di reinserimento strutturato può determinare la percezione di un ridimensionamento del ruolo professionale o difficoltà di adattamento; parallelamente, l'impresa rischia di disperdere il patrimonio di conoscenze maturato all'estero e di rinunciare ai benefici dell'investimento effettuato nella mobilità internazionale.

Per tali ragioni molte imprese multinazionali prevedono specifici programmi di *repatriation management*, finalizzati a programmare il rientro già durante lo svolgimento dell'incarico internazionale, individuando con anticipo il ruolo che il lavoratore ricoprirà al termine dell'esperienza estera e le modalità attraverso le quali trasferire all'organizzazione le competenze acquisite.

IL "REVERSE CULTURAL SHOCK" INCIDE SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Tra gli aspetti maggiormente sottovalutati nella gestione del rimpatrio c'è il fenomeno comunemente definito "*reverse cultural shock*", ossia il processo di riadattamento che il lavoratore affronta una volta rientrato nel proprio Paese. Il riadattamento può risultare comples- ➤

so sia per le nuove abitudini professionali e relazionali maturate dal lavoratore all'estero, sia per i cambiamenti nel frattempo intervenuti nell'organizzazione aziendale, nei processi decisionali e nei gruppi di lavoro.

Anche sotto questo profilo la pianificazione assume un ruolo determinante, poichè un percorso di reinserimento graduale, accompagnato da un confronto costante tra lavoratore e azienda, favorisce il recupero della piena integrazione professionale e consente di valorizzare l'esperienza senza dissipare il capitale umano maturato durante il periodo trascorso all'estero.

IL RIMPATRIO COME INVESTIMENTO SUL CAPITALE UMANO

L'investimento sostenuto per l'assegnazione internazionale produce risultati concreti solo se le competenze sviluppate durante l'esperienza estera vengono in seguito integrate all'interno dell'organizzazione.

Il rientro rappresenta, pertanto, il momento nel quale l'impresa può beneficiare del patrimonio professionale acquisito dal lavoratore, incoraggiando la diffusione delle conoscenze maturate in contesti internazionali e contribuendo allo sviluppo delle competenze interne.

In questa prospettiva, assumono particolare rilievo gli strumenti di valutazione delle competenze, i percorsi di crescita professionale e le iniziative finalizzate alla condivisione delle esperienze maturate all'estero; il lavoratore che rientra può infatti diventare un elemento di innovazione organizzativa, contribuendo all'introduzione di nuove metodologie operative, al miglioramento dei processi aziendali e allo sviluppo di una cultura sempre più orientata all'internazionalizzazione.

LE BUONE PRASSI NELLA GESTIONE DEL RIMPATRIO INTERNAZIONALE

Una delle principali criticità consiste nell'evitare che il lavoratore rientri senza una chiara prospettiva professionale: la preventiva individuazione del ruolo da ricoprire, la definizione degli obiettivi della nuova posizione e il coinvolgimento

delle funzioni aziendali interessate consentono di ridurre il rischio di discontinuità organizzative e di valorizzare il patrimonio di competenze maturato durante l'esperienza internazionale.

Analogamente, assume rilevanza il mantenimento di un collegamento costante tra il lavoratore e l'impresa nel corso dell'assegnazione all'estero, con riunioni periodiche, momenti di confronto con i responsabili aziendali e aggiornamenti sull'evoluzione dell'organizzazione, che favoriscono un reinserimento più agevole, evitando che il dipendente perda il contatto con la realtà aziendale nella quale dovrà successivamente rientrare.

Alcune imprese prevedono inoltre specifici momenti di condivisione dell'esperienza internazionale al termine della missione, attraverso incontri interni, attività di affiancamento o iniziative di formazione in modo tale che le conoscenze acquisite all'estero vengano trasferite all'organizzazione, contribuendo alla diffusione di competenze internazionali e alla crescita professionale dell'intero gruppo di lavoro.

In tale prospettiva, il rimpatrio non rappresenta soltanto la conclusione di un incarico internazionale, ma diventa uno strumento attraverso il quale l'impresa accresce il proprio patrimonio di competenze e rafforza la capacità di operare in contesti sempre più globalizzati.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

La gestione del rientro non può limitarsi agli aspetti logistici o amministrativi, ma deve comprendere anche il reinserimento del lavoratore, la valorizzazione delle competenze acquisite e la definizione di un percorso professionale coerente con l'esperienza maturata.

Solo attraverso una programmazione anticipata e una gestione strutturata del *repatriation management* le imprese possono trasformare il rimpatrio in un'opportunità di crescita organizzativa, evitando la dispersione del capitale umano sviluppato durante l'esperienza internazionale e rafforzando la propria capacità competitiva in un mercato del lavoro sempre più globale.