

Lavoro in team e presenza dal cliente Consulenza integrata in azienda

Intervista a Massimiliano Arlati e Daniela Ghislandi, Founding Partners dello Studio Arlati Ghislandi

a cura della Redazione

L'eccellenza nella consulenza del lavoro è la fusione tra precisione e rapidità. Lo studio di consulenza deve possedere una grande capacità di adattamento per integrarsi con la struttura aziendale. Una vera sfida da affrontare con armi 'moderne' quali rapidità e prontezza di esecuzione, oltre a precisione e completezza nella risposta: armi di cui ci si può dotare solo con una struttura in team, composta da collaboratori con competenze differenziate. Solo con questo approccio, e con una presenza organica sul territorio nazionale e internazionale, è possibile operare a più stretto contatto con le realtà delle aziende clienti... e con tanta passione per la tecnologia.

La sede di corso Matteotti, in pieno centro a Milano, racconta da sola l'importante storia dello Studio Arlati Ghislandi: una storia fatta di passione per il mondo della consulenza, per l'azienda e ancor di più per le persone; una storia di inesauribile confronto di idee e punti di vista. Una storia iniziata nel 1967 e successivamente proseguita da due giovanissimi, **Massimiliano Arlati e Daniela Ghislandi, Founding Partners dello Studio Arlati Ghislandi**, che si innamorano del diritto e della consulenza e, ben presto, con l'indispensabile apporto di Maurizio Vitali, decidono di proseguire insieme l'attività professionale gestendo l'eredità dello Studio Formaggia fondando l'omonimo Studio.

Da allora sono stati sempre particolarmente attenti alle novità e all'aggiornamento non soltanto professionale, ma anche e soprattutto delle logiche di gestione del mercato della consulenza: facile così trasformare uno studio di prestigio, ma 'tradizionale', in una 'società di consulenza' con un modello e con logiche gestionali forse ispirate dalle grandi *firms* americane pur in un ambito specializzato quale la consulenza del lavoro e fiscale. E da lì in poi è stato un complesso susseguirsi di alleanze internazionali, partnership con i migliori player informatici, impegnativi progetti di consulenza per grandi società in profonda trasformazione dei propri organici.

Il tutto con un denominatore comune: eccellenza, con una precisione che viene dalla dedizione, dallo studio e dalla pratica con una (a volte 'malsana') passione per l'Information Technology.

Perché avete deciso di lavorare nel mondo delle risorse umane?

Con un sorriso rispondiamo: 'perché non abbiamo trovato nulla di più complesso e difficile'. La gestione delle risorse è certamente un 'mestiere' naturale, vivo e primario. Presuppone un affascinante impegno costante e una genetica capacità di flessibilità e di compromesso. Ma anche un amore per l'ordine e la chiarezza che per verità abbiamo scoperto non essere poi così tanto diffuso sul 'mercato'. In Italia poi la gestione delle risorse umane è automotivante, per una serie di ragioni che vanno da una veloce e costante evoluzione polifattoriale del diritto in continuo contrasto tra produzione normativa, disciplinare e giurisprudenziale a una serie di interessi anche esogeni all'impresa: occupandoci di diritto sindacale questa è una costante... Insomma ci siamo ritrovati quasi per caso in un mondo che ci piace.

Cosa volevate dal vostro studio? O meglio, dalla società di consulenza?

Volevamo i valori di entrambi: l'eccellenza attraverso la precisione e l'etica di uno studio professionale unite alla velocità attraverso la struttura organizzata e dipartimentalizzata di una società di consulenza. In modo da un lato di superare i flussi accentrati tipici dello studio italiano e dall'al-



Massimiliano Arlati, *Founding Partner dello Studio Arlati Ghislandi*



Daniela Ghislandi, *Founding Partner dello Studio Arlati Ghislandi*

tro di acquisire attraverso l'organizzazione e la delega di competenze una capacità evolutiva e una accuratezza nel livello di servizio in grado di soddisfare qualsiasi richiesta e assecondare qualsiasi progettualità propria e dei clienti.

Quale credete sia il vostro valore aggiunto rispetto ai competitor?

La qualità e la velocità. Sono due valori essenziali per il livello di servizio da assicurare al cliente e per la crescita di un professionista e sono la risposta alle necessità delle aziende. La consulenza ora necessita di una qualità molto elevata: non più semplici risposte a singoli quesiti, ma una complessiva gestione della problematica sia con gli aspetti relativi alla prassi uniti a quelli della dottrina sia la valutazione dei rischi relativi ad un contenzioso. Ma non solo: una disamina accurata non serve se prodotta in tempi lunghi e non adeguati alle dinamiche del cliente. La velocità, non certo a discapito della qualità, è un indubbio valore. E questo viene percepito immediatamente dal cliente perché è una sua necessità congenita. Vi sono poi altre caratteristiche che vogliamo continuare a coltivare: come già detto l'approccio di team, ma anche la flessibilità, la personalizzazione dei servizi, la passione per l'informatica e per la 'scrittura'....

In che senso?

Bhe, noi scriviamo. Nel senso che documentiamo: appunti condivisi, *wrap up* di sessioni telefoniche e riunioni, note e pareri, presentazioni 'a profusione'.

Abbiamo superato la logica della paura di mettere per iscritto; le aziende, ora più che mai (e i nostri consulenti anche), hanno bisogno di chiarire in modo inequivocabile le proprie interpretazioni e indicazioni.

Com'è avvenuta l'evoluzione verso l'internazionalizzazione?

Una generale compatibilità del *modus operandi*. I temi e le modalità di gestione dei nostri clienti sono certamente affini alle logiche tipiche di società medio grandi caratterizzate da problemi specifici e inerenti la gestione collettiva delle risorse umane. E oggi le grandi aziende presenti in Italia sono sempre più di proprietà straniera: ne consegue che le richieste di supporto e di consulenza vengono dalla necessità di comprendere la materia lavoristica e una conseguente forte necessità di affidarsi a riferimenti seri e competenti nella gestione delle risorse umane. Di qui la gestione 'a progetto' e l'applicazione di modelli di outsourcing, condizioni che fanno del nostro Studio il partner ideale per le aziende di grande struttura, ma anche per quelle che necessitano di un completamento della stessa. A oggi, la maggioranza dei nostri clienti ha un profilo internazionale o è comunque costituita da grandi aziende italiane di respiro multinazionale.

Come vi muovete nell'ambito dell'assistenza amministrativa?

L'assistenza amministrativa rappresenta, nei fatti, un'area grigia fra il payroll e la consulenza del lavoro attualmente poco e male presidiata dai competitor. Crediamo che nel contesto delle imprese italiane e internazionali la proposizione di un servizio di consulenza amministrativa di qualità sia basilare per la corretta gestione del personale, sia per la semplice elaborazione degli stipendi sia per la gestione delle risorse in ogni fase aziendale. Abbiamo deciso di gestire la consulenza amministrativa superando la logica del semplice 'processo automatico' e valorizzando gli aspetti contenutistici che possano creare risparmi e ritorni per l'azienda cliente. Siamo infatti spinti dalla con-



vinzione che sia possibile applicare modelli di consulenza di alto livello anche alla gestione amministrativa dando il corretto valore economico alla stessa.

Questo è un mercato difficile, contaminato da un lato da 'praticoni' (che operano spesso al limite della normativa italiana) e dall'altro da sedicenti esperti che ipervalorizzano pratiche ordinarie. Grazie all'impegno che stiamo approfondendo, siamo inoltre in grado di offrire un aiuto considerevole anche alle aziende italiane per la gestione dell'outsourcing delle risorse umane, che rappresenta per noi un punto di forza e di grande soddisfazione.

Quindi qual è il vostro approccio nei confronti dell'azienda?

Abbiamo maturato negli anni un'elevata capacità di integrazione con la struttura aziendale, ma con discrezione, senza causare impatti negativi per l'organizzazione e questo indipendentemente dal fatto che ci troviamo a lavorare con piccole o grandi imprese. I nostri team sono composti per la maggioranza da professionisti che hanno però avuto una significativa esperienza in azienda. In questo modo riusciamo a 'interfacciarci' con il cliente comprendendo, in breve tempo, le dinamiche e le necessità di servizio.

Per esempio proponiamo servizi di help desk, che presuppongono la conoscenza approfondita delle realtà organizzative aziendali, con sessioni periodiche e in loco per entrare in relazione con le persone e per comprendere a fondo i processi. Questa modalità di approccio è agevolata e incoraggiata dall'estrazione aziendale dei nostri collaboratori, particolarmente sensibili sui temi che riguardano più da vicino la gestione e i flussi delle imprese, come per esempio le problematiche relative alle scadenze interne.

Che cosa prevede la vostra offerta di help desk?

Possiamo mettere a disposizione, a seconda delle necessità, una casella elettronica dedicata; inviare un con-

sulente in azienda e gestire direttamente i processi in assenza di un referente dedicato: per esempio, può avvenire che i nostri collaboratori vengano richiesti per la semplice sostituzione di personale HR o per fornire un sistemato supporto (anche residente) delle funzioni tipiche della gestione delle risorse. Infatti, da parte loro, la conoscenza della specifica realtà dell'impresa è tale da poter assumere la nuova funzione senza difficoltà, ovviando così alle problematiche di gestione delle informazioni sensibili interne all'organizzazione. Alla base di queste richieste sta ovviamente un consolidato rapporto di fiducia e conoscenza reciproca fra i nostri consulenti e l'azienda. Il valore aggiunto dei nostri servizi di help desk è che spesso consentono di rilevare le criticità prima ancora che emergano dall'interno.

Qual è il profilo dei vostri consulenti?

I nostri consulenti hanno un profilo molto particolare e questo emerge in modo molto chiaro anche in fase di recruitment. Per noi la flessibilità è un valore fondamentale, che si traduce in un lavoro di stretto presidio del cliente e di adattamento alle sue esigenze, al contesto in cui opera, per capire le questioni e relativo background senza affidarsi sempre a format prestabiliti. Dobbiamo constatare che questo è, oltre che 'sfidante', molto 'selettivo'. Chi proviene da realtà professionali ha tendenzialmente una ritrosia a un contatto stretto con il cliente: il confronto diretto e serrato è indubbiamente più impegnativo e 'logorante' rispetto alla classica attività di consulenza pareristica. Per alcuni all'inizio è uno choc: dopo una esperienza formativa e una prima fase professionale via telefono o via email, 'vivere l'azienda' non è semplice. Per questo molti dei nostri colleghi ha provenienza aziendale: l'approccio è certamente più congeniale anche se la necessità di approfondimento dei temi è un gap da colmare velocemente. Noi lavoriamo con le risorse uma-

Una presenza capillare sul territorio

Lo Studio Arlati Ghislandi è nato nel 1967 e ha acquisito la propria fisionomia internazionale nel 1997. Perseguendo l'obiettivo di fornire l'eccellenza nella consulenza del lavoro, è composto da consulenti del lavoro, dottori commercialisti e avvocati, che scelgono di capitalizzare le proprie esperienze per garantire ai clienti un elevato livello di assistenza nella gestione delle risorse umane e nella consulenza fiscale, previdenziale e sindacale.

Lo Studio rappresenta un punto di riferimento conosciuto per la capacità di gestione delle relazioni sindacali e per i processi di gestione degli esuberanti ed è in grado di gestire l'outsourcing pluri-livello dei propri clienti multinazionali gestendo realtà che sono presenti sul territorio nazionale: dalle realtà aziendali con una struttura direzionale decentrata all'estero a quelle pienamente strutturate, ma con la necessità di competenze specifiche nella gestione ordinaria e straordinaria delle proprie risorse umane. L'attuale struttura organizzativa è composta da oltre 60 professionisti, con competenze specifiche nelle aree del Diritto del Lavoro, Sindacale, Tributario e della Privacy per garantire una gestione del cliente completa, di alto livello qualitativo.

Per garantire una più decisa penetrazione capillare sul territorio nazionale, lo Studio Arlati Ghislandi conta ora quattro sedi in posizioni strategiche (Milano, Roma, Genova e Brescia) e ha in progetto di aprirne di nuove anche all'estero. È partner di network specializzati in materia di Diritto del Lavoro e Amministrazione delle risorse umane, che consentono di supportare le esigenze dei propri clienti presso oltre 120 nazioni estere.

www.arlatighislandi.it



ne, perciò è fondamentale capire la necessità di gestione delle stesse: il plus –e la cosa divertente del nostro lavoro– è acquisire la capacità di mettersi nei panni dei propri interlocutori e di capire la ragione per cui vengono poste determinate domande.

Guardando al prossimo futuro, avete in mente nuovi progetti?

Per andare incontro alle domande di outsourcing da parte delle aziende e poter garantire attività in vicinanza, percepiamo la necessità di coprire il territorio in modo più capillare. Infatti, oltre alla storica sede di Milano, nel 2005 abbiamo aperto una sede a Roma, in una posizione strategica per intrattenere rapporti con il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero del Lavoro. Inoltre, abbiamo recentemente inaugurato la sede di Genova e di Brescia e prevediamo di essere presenti quanto prima a Catania, avamposto logico di interesse dove ci sono aziende anche dal profilo internazionale, e Bari, polo industriale molto importante. Ci sembra fondamentale parlare la lingua delle aziende sul territorio e, a tale scopo, ci aiuta molto la nostra consolidata esperienza a intrattenere relazioni presso i clienti, perché abbiamo imparato a modulare il nostro metodo di lavoro su esigenze specifiche.

E all'estero ?

Ben chiaro di non volere avere velleità di 'esportazione' in altri Paesi della nostra attività, entro l'anno apriremo la sede di Londra, allo scopo di consolidare le nostre significative connessioni con l'estero: la capitale del Regno Unito è in realtà il luogo dove si consumano le strategie delle aziende internazionali, soprattutto europee, ma non solo. Circa l'80% delle multinazionali hanno l'headquarter negli Stati Uniti. Tuttavia, spesso Londra rappresenta per queste imprese la testa di ponte europea per delineare strategie di business.

A proposito, come è vista all'estero la situazione italiana?

Difficile, geneticamente diversa da quella della maggior parte dei Paesi. Questo comporta in generale scarso interesse da parte delle multinazionali. Dal punto di vista industriale, anche considerando una medio grande azienda italiana, i numeri sono inferiori rispetto a quelli realizzabili all'estero. Cinicamente possiamo dire che le multinazionali investono in Italia 'se costrette' e dalla sola necessità di eccellenza e di specializzazione che è però limitata ad alcuni –pochi– e da alcuni –altrettanto pochi– settori di nicchia e che faticano a essere visti come traino per gli altri.

Ma in particolare nella vostra attività?

C'è una sostanziale differenza di valutazione nella gestione delle risorse: gli stranieri agiscono in ragione del rischio connesso alla deviazione dalle procedure; gli italiani in ragione dell'applicazione di una molteplicità di



Un momento del convegno 'Il nuovo welfare aziendale: opportunità e novità per le imprese e i loro dipendenti' organizzato dallo Studio

leggi e regolamenti. Questo secondo noi evidenzia bene la nostra attività che è orientata da un lato verso il raggiungimento del risultato, ma contemporaneamente dall'altro verso la gestione del cliente.

È ancora un lavoro dove è possibile trovare soddisfazione e sentirsi realizzati?

Ma certo. Non ha idea! Ogni progetto è un percorso... Tante soddisfazioni e non nascondo qualche –anche se rari fortunatamente– dispiacere di natura commerciale e non certo di contenuto; del resto non si può non considerare che il mondo delle risorse umane sia ormai difficile, caratterizzato da un appiattimento della percezione della qualità da parte del cliente, dovuto spesso a una concorrenza che spesso 'vende' meglio di quello che restituisce nella qualità del servizio. Così agendo su quello che appare un risparmio, ma che in un tempo –a volte anche lungo– si rivela foriero di danno. È un settore in cui la professionalità e gli effetti sono lunghi a emergere con trasparenza.

Pero ci sono anche le soddisfazioni...

Le soddisfazioni sono tante: nel campo della consulenza, riuscire a guidare il cliente in una situazione di contrasto con le organizzazioni sindacali, mediando e ottenendo la realizzazione del progetto aziendale è carburante per la prossima sfida. Ma non solo... Facciamo un esempio: abbiamo recentemente acquisito un outsourcing della gestione delle risorse umane di una (illuminata) azienda italiana leader internazionale nel settore, ma con una gestione proibitiva in termine di risorse e risultati. Abbiamo previsto un processo di cambiamento da qui a 18 mesi (anche di più, ma loro non lo sanno ancora...) che prevede l'integrazione dei sistemi informatici già presenti in azienda, il consolidamento dei flussi di comunicazione con alcune migliaia di dipendenti, un incremento della produttività dell'area HR che consenta al cliente di espandersi senza patemi dimensionali relativamente ai propri addetti e alle proprie risorse. E tutto ciò è ancora più gratificante quando si riesce a collaborare con il proprio cliente fino a fondere le necessità e i benefici dei risultati.