

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO  - presidenteapco@apcoitalia.it

Ancora due considerazioni!

Anche in questo numero parliamo di formazione e consulenti, di formazione per i consulenti. Abbiamo dedicato due numeri di Meta a questo tema, ne abbiamo discusso e ci siamo confrontati nell'incontro avuto il 29 novembre a Milano. Un giusto risalto a un aspetto fondamentale per la nostra professionalità.

Il consulente di management, come altri professionisti intellettuali, è condannato all'aggiornamento, all'evoluzione. Il consulente deve assorbire stimoli esterni - strutturati (ad esempio, corsi, riviste specializzate ecc.) o meno (notizie quotidiane, conversazioni ecc.) - per elaborarli, metabolizzarli e restituirli ai propri clienti. Una vera formazione continua, anche perché sappiamo quanto il consulente impari nell'interazione quotidiana con i propri clienti. Al di là delle occasioni formative destrutturate ma più continue, appunto il lavoro quotidiano o letture varie, è normale avere una media di 8-10 giornate dedicate alla formazione all'anno, cercate e difese da altri impegni, nella consapevolezza della loro importanza fondamentale: l'investimento più importante e consistente per un consulente. Spesso i nostri clienti non sono consapevoli dell'investimento formativo che il vero consulente di management fa su se stesso per essere sempre competitivo!

Se nel consulente esperto questo processo è ormai innato, per chi si avvicina alla professione deve essere attivato. Nel convegno di Milano abbiamo discusso del contributo del mondo universitario verso i giovani che si avvicinano alla nostra professione: tema importante ma sul quale il know-how è ormai consolidato. Invece mi piace tornare su un tema di grande attualità, già parzialmente affrontato nel numero scorso: l'afflusso di ex manager alla consulenza. Il tema della formazione, qui, assume ulteriori aspetti: ha un transitorio iniziale di 'ricondizionamento' del manager per trasformarlo in consulente. È quindi formazione meno orientata agli



aspetti tecnico-specialistici e molto più agli aspetti relazionali e di contestualizzazione. È infatti nell'acquisizione di queste competenze che il manager si trasforma in consulente.

Ma attenzione: dobbiamo essere consapevoli che questi comportamenti virtuosi non sono effettivamente propri di tutti i consulenti, vecchi e nuovi.

Una riflessione che abbiamo già iniziato nel passato e su cui vale forse la pena di tornare è legata al tema dei crediti. Nel modello associativo di APCO, nella certificazione CMC (specie nei rinnovi) non abbiamo requisiti formali sulle ore e/o giornate di formazione a cui si è partecipato nell'anno. Altre professioni hanno invece fatto scelte diverse, più rigide e più formali. Forse noi abbiamo sempre dato per scontato che il consulente naturalmente investa su se stesso. Mi chiedo però se ora, anche in un'ottica di comunicazione verso il mercato, non dobbiamo prendere indirizzi diversi. Discutiamone!

Gli articoli successivi danno due testimonianze complementari: Roberta Prato Previde presenta la filosofia e il modello formativo di APCO e le iniziative previste; Ezio Nicola, con grandissima lucidità, racconta la sua trasformazione da manager a consulente.

Granelli, invece, continua a stimolarci con un'ironia pungente e disincantata.

Sommario

Numero 12 - dicembre 2010

Editoriale

Ancora due considerazioni! 1

Metariflessioni

Formare per trasformare 2

D&R

Ognuno è artefice della propria sorte 4

Irriverisco

Ex Fabbrica 6

News

Iniziative APCO a Matera, La Spezia, Pordenone, Trento, Chianciano, San Marino, Milano

Firma dell'accordo di collaborazione con la Grenoble Graduate School of Business

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 7/8, luglio/agosto 2010 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Via Lanzone 2, 20123 Milano, www.hbreditalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Roberta Prato Previde CMC

Formare per trasformare

Cosa chiedono i clienti ai consulenti di management? Valore aggiunto. Oggi valore aggiunto significa prevalentemente tre cose: risultati tangibili nel breve periodo, know-how specialistico reso immediatamente disponibile per l'organizzazione e supporto nel migliorare stabilmente le performance. I clienti oggi tendono a essere più informati (pubblicazioni, accesso alle best practice, Internet), più competenti (master, corsi, consulenti entrati in azienda e manager di grosse aziende entrate in PMI) e più esigenti. Questi clienti più informati, competenti ed esigenti, ancor prima di metodi e modelli, chiedono soluzioni ad hoc e risultati, la capacità, quindi, non solo di risolvere i problemi ma anche di cogliere le opportunità nascoste. I clienti vogliono consulenti che siano più informati, competenti ed esigenti di loro ('on the cutting edge'). Per affrontare le sfide di un tale contesto e mercato, i consulenti di management devono: arricchire continuamente le proprie competenze, fare leva sul network, sviluppare nuove offering (sia 'to market' che 'to client') e ripensare le attività promozionali e di vendita dei propri servizi. La passione per l'apprendimento, la fiducia nelle proprie capacità, il desiderio di essere protagonisti, la voglia di investire su se stessi e l'orientamento al servizio sono tra le motivazioni principali della nostra professione (cfr. F. Di Stefano, 2008). Ma se le motivazioni ci accomunano, ciò che ci differenzia è il modo in cui si traducono in azioni di consulen-

za, formazione, sviluppo professionale e crescita personale. Due sono le leve, tra loro interrelate: le preferenze individuali (una disciplina specialistica, un modello, un approccio) e il contesto. Entrambe possono essere facilitate e canalizzate in



modi differenti dall'appartenere o meno a una struttura che guidi e curi il percorso di crescita, di formazione e di sviluppo professionale dei consulenti.

Secondo il professor Cerruti dell'Università di Roma Tor Vergata (dati presentati agli stati generali della consulenza, Roma, 17-06-2010) le società di management consulting in Italia sono 13.400, di cui l'85 per cento con uno o due dipendenti, il 15 per cento tra due e 50 dipendenti, lo 0,2

per cento con più di 50 dipendenti. Dalla ricerca, però, sono esclusi i consulenti di management liberi professionisti, tra le cui fila (non misurate e difficilmente misurabili) sono entrati e stanno entrando diversi manager usciti dalle aziende negli ultimi due anni. Stando ai dati della ricerca possiamo desumere che più dell'85 per cento dei consulenti provveda alla propria formazione e sviluppo in modo individuale e autonomo.

Come apprendono i consulenti?

È molto interessante indagare le modalità attraverso le quali i consulenti acquisiscono gli attrezzi del mestiere e le competenze professionali.

Le macrodimensioni relative alle competenze del consulente sono due, ovvero, da un lato, le competenze specialistiche, l'area di expertise del consulente, l'oggetto di cambiamento e apprendimento per il cliente; dall'altro lato, le competenze trasversali, relative a come essere/fare il consulente di management.

Nel framework delle competenze APCO le prime corrispondono alle competenze specialistiche (C6) e riguardano l'applicazione di conoscenze, metodologie e tecniche operative di tipo specialistico-settoriale (amministrazione, finanza e controllo di gestione; ICT, logistica; risorse umane ecc.). Le competenze trasversali si declinano nelle cinque famiglie seguenti: strategiche e sistemiche; organizzative (strutture e processi); di comportamento organizzativo; metodologiche e realizzative; relazionali (C1-C5).

La formazione, quindi la trasformazione delle conoscenze e delle capacità in competenze, avviene in modo diverso se

si tratta di competenze specialistiche o trasversali. Nel caso delle specialistiche si studia, si impara, si sperimenta sul campo. Le competenze specialistiche sono più facili da acquisire, ad esempio chi è stato in azienda le ha maturate con anni di esperienza, e chi è sempre stato nella consulenza le ha sviluppate spesso grazie al circolo virtuoso tra preferenze personali (alimentate dalla motivazione) e contesto di applicazione e di apprendimento. In questo caso il processo di apprendimento è graduale, per accumulo di conoscenza ed esperienza; il tratto essenziale è far conoscere facendo sperimentare le varie fasi del processo di apprendimento, come rappresentato nel ciclo dell'apprendimento di Kolb.

Nel caso delle competenze trasversali il processo di apprendimento è più articolato, non si tratta di arrivare per accumulo alla 'mastery dello specialismo', ma di un apprendimento globale o sistemico dove la somma delle parti diviene l'insieme e l'insieme è molto più della somma delle parti. L'apprendimento sistemico calza alle performance complesse e alla formazione di competenze molto elevate, che richiedono al contempo controllo e spontaneità. È la formazione che trasforma, sintesi di apprendimento e cambiamento perché apprendendo ti trasformi, non cambi solo abito, ma pelle e 'forma mentis'. Questa tras-formazione per uno specialista manager può essere più difficile e più dolorosa che per uno specialista della consulenza. Per chi vive da tempo nella consulenza, parte del processo di apprendimento avviene grazie all'affiancamento ai colleghi senior, imparando per imitazione-identificazione, e in questo aspetto si avvicina al concetto di 'modeling' di Bandura.

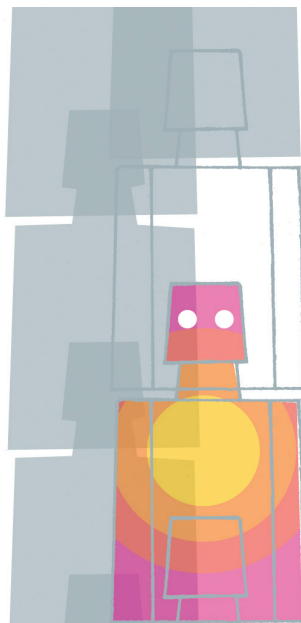
Per costruire l'apprendimento sistemico, interagiscono quattro variabili: le esperienze comportamentali dirette di gestione efficace (indicatori di capacità); le esperienze vicarie e di modellamento, che plasmano le proprie convinzioni di efficacia attraverso la trasmissione di competenze e il confronto con le prestazioni ottenute dagli altri; l'influenza sociale

(formazione, feedback, network) che offra la possibilità di possedere le competenze da sperimentare; last but not least, le lenti percettive-emotive attraverso cui si valutano i propri punti di forza, le proprie debolezze e la reattività al cambiamento.

Tre carte da giocare... e non solo

Le risposte APCO per la community dei consulenti di management sono formazione, network e riconoscimento professionale.

La formazione APCO è progettata ed erogata da consulenti CMC, si caratterizza per il taglio pragmatico, metodologie interat-



tive, analisi di casi concreti e gruppi ridotti numericamente proprio per favorire l'apprendimento e lo scambio.

Per comprendere le caratteristiche della professione, conoscere il processo di consulenza, le competenze e i valori etici, acquisire gli strumenti operativi per gestire le principali fasi del processo di consulenza viene proposto il corso "Professione management consultant". Per i consulenti che si chiedono come fare per gestire le relazioni (tra consulenti e con gli stakeholder), come posizionarsi e promuoverlo sul mercato e sui clienti, come avviare

la professione (aspetti societari, fiscali e tributari), APCO ha progettato invece tre giornate specifiche: "Fare squadra", "Fare business", "Fare azienda"; quest'ultima in partnership con Federprofessional.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze trasversali, attingendo al grande patrimonio di competenze ed esperienze dei colleghi, abbiamo inoltre progettato programmi su ognuna delle competenze trasversali, che partiranno su Milano e Roma da gennaio 2011.

In APCO il confronto e il network sono animati non solo nelle riunioni delle delegazioni territoriali, ma anche nei fast meeting, quali gli 'apco tools', 'la voce dell'esperienza', gli 'incontri con il progetto'. Si tratta di incontri informativi, di scambio di esperienze e opportunità, con molteplici relatori sui temi più diversi. Si va da Lo Bianco, che ha presentato il suo splendido libro "Volevo fare il consulente", a Brusoni, vice direttore di Kites, intervenuto sulle differenze cognitive tra imprenditori e manager, al green marketing, alla valutazione dell'efficacia della formazione. Tutto questo senza dimenticare gli incontri mensili di riflessione e dibattito sui temi caldi della consulenza, del management e del business, in collaborazione con HBR Italia.

Infine, vi è il riconoscimento del ruolo di consulente di management, anche come misura del percorso di sviluppo professionale: la credibilità e la professionalità vengono garantiti dalla certificazione CMC (Certified Management Consultant), l'unica certificazione internazionale sul management consulting riconosciuta in 48 paesi, in base ai requisiti stabiliti dall'International Council of Management Consulting Institutes (I.C.M.C.I.) di cui APCO è rappresentante per l'Italia.

Occasioni di tras-formazione, di dibattito e di relazione, per crescere professionalmente e per trovare compagni di viaggio e di lavoro... la community della nostra splendida professione di solitari! Con la consapevolezza che "tutto va imparato non per esibirlo, ma per utilizzarlo" (Lichtenberg).

Ognuno è artefice della propria sorte

Diventare consulenti non è solo una questione di 'prima' e 'dopo', ma, soprattutto, di 'durante', come dimostra questa preziosa testimonianza

Ezio Nicola ha trascorso gli ultimi ventidue anni come dirigente d'azienda in tre diversi gruppi multinazionali, differenti tra loro per cultura, settore merceologico e struttura: è partito, infatti, dal settore della produzione e commercializzazione di prodotti di largo consumo, avendo quindi come cliente (customer) la Gdo e come consumatore (consumer) le famiglie; è poi passato nell'ambito del settore biomedicale, ove customer sono le strutture sanitarie pubbliche e private e consumer sono i pazienti/degenti che necessitano di cure intensive o croniche. "Ho vissuto l'esperienza di collaborazione con diverse tipologie di consulenti sia italiani che stranieri, sia in veste di cliente che di sponsor che di utilizzatore" spiega l'ingegner Nicola.

Ingegnere Nicola, cosa l'ha portata ad avvicinarsi al mondo della consulenza?

È stata una scelta in parte forzata dagli eventi e in parte maturata durante la mia precedente fase professionale. A un certo punto della propria carriera, il manager d'impresa si accorge di vivere in un determinato 'microsistema monoculturale', spesso autolimitato e autolimitante: vittima della 'sindrome da saturazione', il manager si trasforma spesso in esecutore di rango di strategie aziendali preconfezionate, costretto a ridurre drasticamente il proprio contributo creativo al business. È lì che nasce il bisogno di ridiventare imprenditori di se stessi,

autori delle proprie fortune o sconfitte, gestori del proprio tempo fisico e mentale. Il mondo della consulenza, una delle possibili risposte, si basa per sua natura sull'offerta di competenze a chi non le ha ancora, o perché non vuole o perché non può averle.

Si sa che la conoscenza diventa competenza solo quando viene messa a frutto



in modo sistemico e organico. Concorro pienamente, ma credo che la conoscenza a sua volta non nasca solo dallo studio applicato delle tecniche e delle teorie ma soprattutto dall'esperienza diretta fatta in prima persona.

Chi è secondo lei il consulente di management? Ritieni che ci siano attitudini e

caratteristiche personali particolari che rendono tale il consulente o si tratta di puro 'mestiere'?

Dipende molto da quale angolazione lo si vede. Dal punto di vista del cliente potremmo dire che il consulente è una figura di fiducia, competente in uno specifico settore, che si fa carico di una determinata e isolata esigenza aziendale. In genere egli si sostituisce al management nel fare il lavoro oneroso di definizione, valutazione e comparazione di varie opzioni, sulle quali il manager successivamente dovrà decidere, basandosi spesso sul proprio solo istinto. Ne consegue che spesso la volontà del consulente di ampliare la conoscenza del contesto aziendale penetrandone la cultura, viene interpretata come ingerenza, sovrapposizione, spreco di tempo, mancanza di focus.

In realtà, la vera consulenza di valore non si deve e non si può fermare lì. Qual è quel buon medico di famiglia che, al perdurare di frequenti mal di testa del proprio paziente, si limita a prescrivergli analgesici sempre più potenti?

Durante il passaggio da manager d'azienda a consulente, quali sono state le principali criticità e difficoltà che ha incontrato?

Premesso che sono ancora in uno stadio iniziale di questo processo, provo a descrivere la mia esperienza per fasi, partendo dalla considerazione che questo è un (tipico) caso di gestione del cambiamento di se stessi.

Nella prima fase, quella dell'insofferenza, sei mentalmente ancora un manager.

Hai la certezza di poter fare bene come hai fatto bene quando eri in azienda (ma nessuno se ne accorge). Ti rendi conto però di essere stato per troppo tempo rinchiuso in una microcultura che ti è diventata stretta (ma a nessuno importa). Durante la fase dell'incertezza, non sei 'né carne né pesce'. Dal confronto con il mercato ti accorgi che da solo non potrai fare molto, se vuoi dare davvero un contributo significativo. Se prima vivevi nella 'solitudine del guerriero' insita nel tuo ruolo, ora sei 'solamente solo'. Inizi ad avere la consapevolezza del bisogno di formazione continua e del bisogno di aprire nuove relazioni e di reimpostare le vecchie, togliendoti di dosso al più presto il marchio di manager per acquisire quello di professionista. Ma non sai come farlo. Spesso sei tentato di tornare indietro.

Poi vi è la fase della riscossa. Inizi a sentirti un consulente. Ti chiedi quale sia davvero la missione che renderà unica la tua offerta, che ti potrà collocare nel mondo della consulenza. Qui devi fare lo sforzo di partire dal sé, più che dal mercato. È la fase della pianificazione del proprio sviluppo professionale e intellettuale e della propria formazione continua, anche in campi che prima potevano non essere di interesse dal punto di vista del manager 'tout court'.

Con la fase della consapevolezza, diventi un professionista della consulenza. Qui ti concentri sul come diventare umile e flessibile a sufficienza da saperti adattare a culture diverse ma altrettanto forte e coraggioso per mantenere la tua indipendenza di giudizio e di operato.

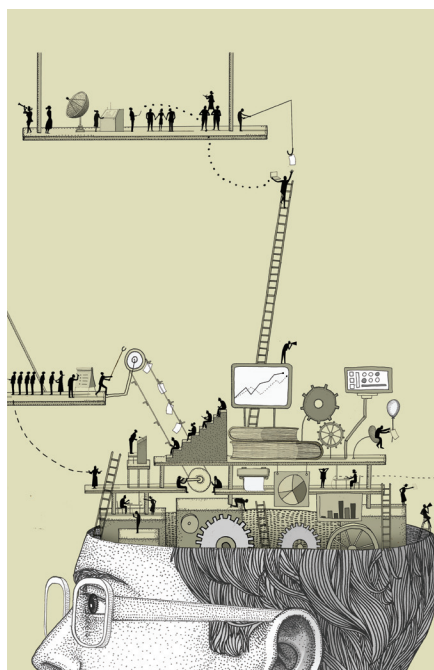
La prospettiva e il linguaggio di manager e consulente sono per certi versi vicini, ma per altri distanti. Quali sono, dal suo punto di vista, le principali differenze?

A mio avviso, siccome interagiscono due soggetti ben distinti per ruolo e per responsabilità ("il chi"), questo particolare rapporto cliente-fornitore si caratterizza per alcune differenze in merito al "che cosa" e al "come", ma si caratterizza an-

che per forti uguaglianze, anche se meno evidenti. Concentrarsi sulle seconde mantenendo una condivisa consapevolezza delle prime si è dimostrata sempre una ricetta efficace per una buona simbiosi.

"Essere" e/o "fare" il consulente; quello che potrebbe sembrare una sorta di sofisma filosofico, per APCO è un caposaldo formativo. Lei come vive la sua professione? È altro da lei (fare) oppure lei è consulente, quindi lavora come tale? E ancora, cosa le piace in particolare, cosa le dà soddisfazione nell'"essere/fare il consulente"?

Forse è ancora presto per me per dare una risposta che non sia banale... infatti



ricordo che durante il corso APCO cui ho partecipato diedi proprio una risposta in un certo senso riduttiva, standard. Preferirei quindi proporre quali sono a mio avviso le caratteristiche che un manager dovrebbe avere e saper autodiagnosticare prima di decider se fare il 'grande passo'. Innanzitutto, serve la curiosità di un antropologo sperimentale per potersi

avvicinare al meglio alle diversità delle culture aziendali e, più in generale, del cliente. Altrettanto fondamentale è credere nel profondo che le differenze sono un valore su cui costruire e non un ostacolo da superare. Queste due capacità non possono del resto che essere supportate dal desiderio di apprendere, ovunque e sempre, e dal desiderio di dare un contributo significativo alla realtà in cui si opera traendo al contempo soddisfazione anche dall'altrui successo e non solo e necessariamente dal proprio. Infine, ma non meno importanti, occorrono una forte inclinazione a lavorare per le persone, con le persone, attraverso le persone e un notevole coraggio imprenditoriale, unito alla capacità di reggere al rischio di insuccesso. A questo proposito non si può tralasciare la necessità di possedere una certa solidità economica, importante proprio per non farsi eccessivamente condizionare dal ritorno economico.

Un'ultima domanda, cosa le sarebbe utile per completare il passaggio alla consulenza di management? Alla luce dell'esperienza, vi sono scelte che compierebbe in modo diverso?

Partirei dalla seconda parte della domanda: come accennavo, sono forse ancora in una fase troppo embrionale per avere dei 'pentimenti'. Per l'altro aspetto, invece, ritengo opportuno muoversi da un concetto per me attuale e basilare, ovvero, sebbene in azienda sia ormai necessario sapersi vendere, tuttavia a oggi occorre soprattutto imparare a relazionarsi con il mercato e imparare ad allestire un 'offering to market' che aiuti a relazionarsi con i prospect. Credo quindi che per completare il passaggio a consulente di management servano strumenti che aiutino a capire innanzitutto la propria unicità, ma anche che aiutino ad acquisire le skill necessarie di linguaggio e di relazione così da avere a disposizione strumenti che portino a trasformare le capacità in competenze.

Marco Granelli CMC

Ex Fabbrica

Ex Fabbrica, ovvero... dalla Fabbrica. Ebbene sì, è un esodo. Escono a migliaia dalla Fabbrica, in tutti i modi: rapidi o lenti; sorridenti oppure depressi; volontariamente o... meno; 'outplaced or not'; con una prospettiva oppure senza; con la liquidazione ovvero privi, comunque escono. E molti non rientreranno più in un'azienda. Dove vanno? Mah, per una gran parte di loro è ovvio, il futuro naturale di un ex manager è... la Consulenza. Parecchi di loro dicono: "... ma scusa, ho gestito per anni una azienda; ho aperto e consolidato i mercati più prestigiosi; ho migliorato le operation, vuoi che non sappia fare il consulente?". Tra l'altro molti di loro affermano anche: "... ho lavorato per anni con consulenti di ogni tipo, li conosco bene, vengono da te qualche volta, ti forniscono anche idee interessanti ma in sostanza ti dicono cose che sapevi già, dopo mandano da te qualche junior a fare un po' di carta e poi si beccano un sacco di soldi".

Où, visto come si fa? Qualche rapida considerazione di scenario e il nuovo futuro è fatto, poi si apre una partita iva, e via, veloci come il vento a fare soldi a palate con la consulenza!

Sembra l'inizio di un film horror: Nightmare on Consultancy.

Cristiano Benazzi e Andrea Moneta sono due ex manager che hanno fondato un articolato gruppo di società di consulenza e servizi alle aziende (www.holinpart.it). Li conosco da oltre quindici anni, sin da quando erano ancora manager e parteciparono a un master per diventare consulenti, nel quale ero docente, e sono indubbiamente un caso di successo, ascoltiamoli.

Benazzi: "Grazie Marco per questa tavola rotonda. Indubbiamente il passaggio da manager a consulente non è facile e nemmeno immediato. Trasformare il



proprio modo di pensare, e di agire, la propria professionalità in chiave consulenziale è un'impresa che da soli non si riesce a compiere. Io ricordo che quando iniziammo la nostra attività di consulenza capimmo subito che c'erano due differenti mercati da tenere presente: uno tipicamente service alle imprese e uno specificatamente consulting. La dimensione service è un sistema di servizi che sono più vicini alla professionalità manageriale, mentre la dimensione consulting richiede per la sua realizzazione una formazione specifica multidisciplinare".

Moneta: "In effetti il sistema di competenze tipico di un consulente di management è composto da peculiarità che un manager non ha potuto acquisire nella propria carriera e quindi per poter appropiare correttamente questa nuova attività professionale è necessario un percorso di sviluppo assistito da consulenti di provata competenza e professio-

nalità. Le tipiche competenze tecniche e organizzative maturate nell'esperienza in azienda vanno incrementate con specifiche competenze trasversali e di 'change-project management', per esempio. Noi abbiamo focalizzato il nostro sistema di offerta e il conseguente sistema delle competenze sulle differenti offerte service oriented o consulting oriented".

Come vedete, un conto è fare il temporary manager e un altro è fare il consulente, una cosa è fornire servizi e un'altra sviluppare progetti di consulenza. Sappiamo tutti che a volte il limite tra queste due aree di attività è labile, ma esiste sempre.

Eccoci in chiusura e stavolta vi lascio con una irrivenza amara, con alcuni spunti provenienti da "La fortuna non esiste", stupendo libro di Mario Calabresi su cosa significa cadere e rialzarsi. Di seguito trovate le parole di un ex top manager di una grande banca d'affari statunitense, raccolte nel pieno della crisi dello scorso anno.

"Alle dieci di mattina la dirigenza della banca ha deciso di bloccare il server della posta elettronica: il traffico in uscita aveva toccato un picco record e si era diffuso il timore che stessero uscendo documenti, dati, elenchi di clienti. Di certo stavano uscendo curriculum. Dopo un attimo di incertezza, sono tutti passati sui loro indirizzi di posta privata e hanno ripreso a cercare lavoro. È una gara a chi è più veloce, elastico, flessibile: restare a New York, puntare sull'Europa o trasferirsi a Singapore piuttosto che a Dubai. E poi, prima di sera, bisognerà fare uno scatolone con gli effetti personali e lasciare la scrivania vuota." Sono decine di migliaia, non hanno nulla da perdere, sono alla ricerca di un nuovo inizio. Sono gli... Ex Fabbrica.