

L'Azienda Inclusiva: Follia Morale o Strategia Vincente? **Appunti da 40 anni di vita professionale.**

Signor Presidente dei Maestri del Lavoro della Puglia, gentili Maestri, autorità, imprenditori, signore e signori, Buongiorno.

È un onore essere qui, in questa sede – il cuore pulsante del nostro sistema produttivo – e di fronte a voi, che del lavoro rappresentate l'eccellenza, l'etica e la memoria.

Poche settimane fa, il Presidente della Repubblica, **Sergio Mattarella**, rivolgendosi proprio ai Maestri del Lavoro, ha usato parole che mi hanno colpito. Ha parlato di voi come di un **"patrimonio"** da cui trarre "energie, fiducia e impegno" e ha ribadito con forza la necessità di rimettere **"la persona che lavora"** al centro di ogni processo, contro le lacerazioni della coesione sociale.

Non sono un Maestro del Lavoro, ma oggi mi è stato chiesto di portare la mia testimonianza. E la mia testimonianza non viene dai palazzi della politica, ma dalla "sala macchine" della nostra economia.

Sono un imprenditore, qui sono di casa dal 1983, e da più di 40 anni faccio il consulente per l'innovazione e la pianificazione strategica. Ho avuto il privilegio di entrare nel cuore di **oltre 300 imprese**, la maggior parte qui nel nostro Mezzogiorno. Le ho viste nascere, crescere, innovare. E, purtroppo, le ho viste anche sbagliare, soffrire e, a volte, fallire.

Oggi mi è stato chiesto di parlare di inclusione, di valori sociali e religiosi.

Qualcuno potrebbe pensare: "Cosa c'entra questo, in Confindustria, con il fatturato, con il PIL, con i bilanci?"

La mia risposta, dopo 40 anni di analisi, è una: c'entra tutto.

Se queste 300 aziende fossero un mio campione statistico, oggi vi porterei alcuni dati che ho distillato dalla mia esperienza diretta.

La prima statistica è un paradosso.

Posso stimare che oltre il 60% delle crisi aziendali che ho dovuto affrontare non nasceva da problemi tecnici, di mercato o finanziari. Nasceva da problemi umani.

Nasceva da conflitti devastanti tra soci. Da passaggi generazionali gestiti non come un'opportunità, ma come una guerra di successione. Dall'incapacità

dell'imprenditore di delegare, creando "colli di bottiglia" invalicabili. Da culture aziendali tossiche, dove regnavano la paura e il sospetto invece della fiducia.

La seconda statistica è sulla miopia.

Posso stimare che meno del 30% delle piccole e medie imprese che ho incontrato per la prima volta aveva un piano strategico scritto e condiviso a 3 anni. Ancora oggi, purtroppo, si naviga "a vista".

Cosa ci dicono questi miei dati personali?

Ci dicono che il nostro punto cieco più grande, la roccia contro cui ci schiantiamo più spesso, è proprio quella "**persona che lavora**" che il Presidente Mattarella ci invita a rimettere al centro.

Ma questa, non è solo la mia esperienza. È la fotografia del Paese.

Quando parliamo del tema di oggi – l'Inclusione – non parliamo di **un'utopia per anime belle. Parliamo della più grande inefficienza del sistema Italia.**

Questa non è solo una società ingiusta. Questa è una società tremendamente inefficiente.

Stiamo lasciando un potenziale umano, economico e innovativo immenso sul tavolo.

Vediamo perché: Vi parlerò di

1. Donne,
2. Giovani e Adulti,
3. diversamente abili,
4. Razza, Etnia, Lavoratori Stranieri,
5. Religioni e credenze

Analizzando cosa si perde e cosa si guadagna

1. Esclusione di Genere (Donne)

- **Cosa si perde (Esclusione):**

- **Talento:** Si ignora il 50% del bacino di talenti. È come decidere di giocare una partita di calcio in 5 contro 11.
- **Mercato:** Si perde la capacità di capire un mercato. Le donne guidano la maggioranza delle decisioni d'acquisto (dal B2C all'auto,

alla casa). Aziende con leadership solo maschili non capiscono le loro clienti.

- **Clima:** Si crea una cultura "monolitica", spesso basata solo su competizione e gerarchia, che porta a un alto turnover e a una minore collaborazione.

- **Cosa si guadagna (Inclusione):**

- **Redditività:** Tutti gli studi (McKinsey, Peterson Institute) lo confermano: le aziende con maggiore diversità di genere nei ruoli esecutivi sono **dal 15% al 25% più profittevoli** della media.
- **Problem Solving:** Si acquisiscono stili di leadership e di analisi complementari (es. maggiore intelligenza emotiva, gestione collaborativa dei conflitti, visione a lungo termine).
- **Innovazione:** Si capiscono prima e meglio le esigenze di *tutto* il mercato.

La mia Tesi: *Non includere le donne non è una "scelta". È un errore di calcolo che taglia fuori metà del talento disponibile e metà della comprensione del mercato. È anti-economico.*

2. Esclusione di Età (Giovani e Senior)

- **Cosa si perde (Esclusione):**

- **Sui Giovani:** Si perde l'innovazione "nativa". Si perde la comprensione dei nuovi linguaggi, delle nuove tecnologie (IA, social) e dei nuovi mercati (Gen Z). L'azienda invecchia e diventa irrilevante.
- **Sui Senior (Parcheggiati):** Si perde la **memoria storica**. Si perde l'esperienza nella gestione delle crisi (hanno già visto recessioni, shock di mercato). Si sprecano risorse (si paga uno stipendio a qualcuno demotivato).

- **Cosa si guadagna (Inclusione):**

- **Dialogo Intergenerazionale:** Si crea la miscela perfetta. I giovani portano l'energia e il "digitale"; i Senior portano la visione strategica e la capacità di evitare errori già fatti.
- **Mentoring (Inverso e Classico):** Si attivano processi di *reverse mentoring* (i giovani formano i senior sul digitale) e di mentoring classico (i senior trasferiscono il "saper fare" caro ai Maestri del

Lavoro).

- **Sostenibilità:** Si garantisce il futuro (formando i leader di domani) onorando il passato (valorizzando chi ha costruito l'azienda).

La mia Tesi: *Un'azienda senza Senior è senza memoria. Un'azienda senza Giovani è senza futuro. Solo chi le fa dialogare ha un presente solido.*

3. Esclusione delle Persone con Disabilità

- **Cosa si perde (Esclusione):**

- **Risorse (pagando):** Si paga una sanzione (Legge 68/99) per *non* avere una risorsa. È il peggior affare possibile: un costo puro senza alcun ricavo.
- **Problem Solving:** Si perdono persone che sono, per definizione, **esperti risolutori di problemi**. Chi vive con una disabilità sviluppa quotidianamente creatività e resilienza per navigare un mondo non progettato per lui.
- **Mercato (Accessibilità):** Si ignora che progettare per la disabilità (es. un sito web accessibile) porta a creare prodotti migliori *per tutti* (Universal Design).

- **Cosa si guadagna (Inclusione):**

- **Lealtà e Produttività:** Le statistiche dimostrano che i dipendenti con disabilità hanno tassi di turnover più bassi e tassi di assenteismo minori. Sono risorse leali e focalizzate.
- **Cultura Aziendale:** Si migliora il clima per *tutti*. Un ambiente che si prende cura di una persona con disabilità è un ambiente più attento, empatico e sicuro per ogni dipendente.
- **Innovazione:** Si è costretti a ripensare spazi, processi e prodotti in modo più intelligente.

La mia Tesi: *Pagare la multa della L.68 è l'ammissione di una sconfitta strategica: state pagando soldi veri per rifiutare risorse leali ed esperte nel problem-solving. È un lusso che nessuna azienda sana può permettersi.*

4. Esclusione Culturale (Razza, Etnia, Lavoratori Stranieri)

- **Cosa si perde (Esclusione):**

- **Globalizzazione:** Si perde la capacità di capire i mercati globali. Come può un'azienda 100% "monoculturale" vendere in Asia, Medio Oriente o Sud America se non ha nessuno al suo interno che capisca quelle culture?
- **Groupthink (Pensiero Unico):** Si crea un'azienda dove tutti hanno lo stesso background, la stessa formazione, lo stesso modo di pensare. È la morte dell'innovazione. Il "si è sempre fatto così" diventa legge.
- **Talento Globale:** Si perde la capacità di attrarre i migliori talenti internazionali, che cercano ambienti aperti e meritocratici.

- **Cosa si guadagna (Inclusione):**

- **Innovazione Reale:** La vera innovazione nasce dallo scontro e dall'incontro di prospettive diverse. Un ingegnere indiano, un designer svedese e un operaio pugliese vedranno tre soluzioni diverse allo stesso problema.
- **Apertura di Mercati:** Si acquisisce "intelligenza culturale" per adattare prodotti e negoziare con partner internazionali.
- **Reputazione:** Si diventa un "magnete" per i talenti.

La mia Tesi: *Nel 2025, un'azienda monoculturale è come un'azienda che negli anni '90 rifiutava di usare internet. È destinata all'irrilevanza. L'inclusione etnica non è "buonismo", è intelligenza di mercato.*

5. Esclusione "Invisibile" (Religioni e credenze, Orientamento Sessuale)

- **Cosa si perde (Esclusione):**

- **Energia Produttiva:** Si perde produttività. Un dipendente che deve sprecare il 20% della sua energia mentale per "nascondere" chi è, per censurare le sue parole (non poter dire cosa ha fatto nel weekend, non poter mettere una foto sulla scrivania) è un dipendente che dà all'azienda solo l'80% del suo potenziale.
- **Sicurezza Psicologica:** Si crea un ambiente basato sul sospetto, la paura del giudizio e il non detto. Questo clima tossico blocca la

creatività e la sincerità.

- **Talento:** Si perdono i migliori. I talenti, specialmente quelli più qualificati, scelgono dove lavorare e non scelgono aziende dove non possono essere sé stessi.

- **Cosa si guadagna (Inclusione):**

- **Autenticità (e Produttività):** Si guadagna il 100% del potenziale della persona. Un ambiente psicologicamente sicuro, dove le persone possono essere autentiche, è un ambiente dove le persone sono più leali, creative e ingaggiate.
- **Fiducia:** Si costruisce una cultura della fiducia. Se l'azienda si fida di te per chi sei, tu ti fiderai dell'azienda.
- **Brand Moderno:** Si costruisce un brand (interno ed esterno) moderno, capace di attrarre i migliori, indipendentemente da chi amano o in chi credono.

La mia Tesi: *Il costo della "maschera" è un costo vivo a bilancio. L'energia che un dipendente usa per nascondersi è energia che sta sottraendo al suo lavoro e alla sua creatività. La sicurezza psicologica non è un lusso, è un moltiplicatore di produttività.*

Per 40 anni ho spiegato che la vera strategia è attivare il valore nascosto.

L'Inclusione – sociale, di genere, culturale, religiosa – non è un atto di bontà. Non è un costo di welfare da mettere a bilancio per pulirsi la coscienza.

L'Inclusione è la **strategia di business più intelligente** per attivare il 100% del potenziale umano a nostra disposizione.

Un'azienda che non accoglie è un'azienda che rinuncia a idee nuove, a mercati nuovi, a talenti inaspettati.

I pilastri sociali e religiosi – la dignità, la giustizia, la solidarietà, il rispetto – non sono solo imperativi morali. Sono l'infrastruttura della fiducia. E la fiducia, come ogni consulente sa, è l'olio che fa girare gli ingranaggi dell'economia molto più velocemente del denaro.

Chiudo tornando a voi, Maestri del Lavoro.

Il Presidente Mattarella vi ha definiti "patrimonio" e "testimoni". Voi siete la prova vivente che il lavoro non è solo tecnica, ma è etica, dedizione e comunità.

La mia esperienza di consulente mi dice che le aziende falliscono prima di tutto per problemi umani.

La vostra esperienza di Maestri ci dice che le aziende prosperano e durano nel tempo solo grazie a valori umani.

Il mio appello oggi, da imprenditore a voi Maestri, è questo: **siate i nostri consulenti strategici dell'umano.**

Continuate a insegnare nelle scuole e nelle imprese non solo come si fa un prodotto, ma perché lo si fa.

Insegnateci a costruire aziende che non siano solo produttive, ma giuste e solidali.

Perché, come ho imparato in 40 anni, solo quelle aziende sono davvero coese.

E solo le aziende coese sono quelle che vincono le sfide del futuro.

Grazie.

Roberto Lorusso