

## ESG E CARCERE – BARBARA QUACQUARELLI

Grazie mille per l'occasione, perché, diciamo, ho storie meno seduttive di quelle del carcere, ma le esperienze che abbiamo sentito mi aiutano a proporvi una visione differente. Perché noi in questo momento cosa stiamo facendo? Stiamo da una parte contribuendo a una forma di innovazione sociale, dall'altra a una forma di crescita economica del Paese.

Ho pochissimi minuti, è chiaro che noi siamo in una situazione demografica molto peculiare in questo Paese. Quindi c'è un fabbisogno di lavoratori in prospettiva, e quindi il fatto che noi ci perdiamo delle persone e la loro creatività, la loro energia, evidentemente è una perdita sociale sicuramente, ma è anche una perdita economica. E quindi l'occasione interessante che ci viene dal momento in cui le aziende iniziano a voler investire in sostenibilità, è che questa non è un argomento facile.

Nel senso: sulla parte ambientale, più o meno tutti hanno l'idea di che cosa si può fare e si dovrebbe fare, più facilmente anche misurabile. Quando arriviamo sul sociale, iniziamo a perdere mediamente un po' di colpi, e poi sulla governance ancora di più, ma questo sarà un altro argomento. Per cui cosa ci manca per far funzionare questo sistema e per far sì che le aziende siano parte attiva anche della crescita sociale ed economica del Paese? Vanno insieme, finalmente, queste due dimensioni. Allora abbiamo bisogno di un modello organizzativo. Detto così sembra qualcosa di molto spaventoso, ma abbiamo – ed è un po' quello che ha detto Caterina – dobbiamo arrivare, dico io la parolaccia, alla managerializzazione, a dire: ma che risultati vogliamo avere? Come e chi fa che cosa? Che è quello che fanno, diciamo, gli organizzativi, che sono gli studiosi a cui appartengo.

E allora io provo, proprio per punti, a darvi uno sguardo. Innanzitutto, dobbiamo guardare al detenuto in maniera differente. Cosa vuol dire? Iniziamo a guardarlo come un lavoratore. Guardandolo come un lavoratore, ad oggi, nell'azienda vuol dire guardarlo come un... si usa molto la parola talento, io amo di più guardarlo come un potenziale. Un potenziale che devo o scoprire o sviluppare.

Allora, se lo guardo però come guarderei qualunque altra persona, nelle aziende quello che si fa in questo momento per andare a sviluppare il potenziale di una persona si chiama – scusatemi gli inglesismi, ma il management ha una sua matrice anche culturale, evidente – si chiama employee journey. Cioè vado a vedere, in realtà, il ciclo di vita della persona: da quando l'assumo, a quando le assegno dei ruoli, a quando la faccio crescere, a quando la promuovo, a quando la premio.

Allora noi possiamo pensare il detenuto nello stesso modo e andare a vedere cosa ci serve per far funzionare questo sistema dal momento in cui è in carcere. Cosa possiamo fare durante, cosa possiamo fare quando inizia a uscire, quando esce. E intorno a quello darci – dico a tutti, come dire, ovvero ai diversi stakeholder – ruoli e responsabilità.

Allora cosa vuol dire? Vuol dire che internamente noi abbiamo bisogno di due elementi: ovvero, di capire che competenze ha o di formare delle competenze. Gran parte delle analisi, almeno spesso, dicono che le competenze che mancano sono competenze di alfabetizzazione digitale in questo momento. Che è una grande opportunità il digitale, perché abbatte un po' spazio-tempo. Quindi poi magari ne avremo modo di parlarne in altre sedi.

La seconda cosa è andare a capire se ci sono già, in qualche modo, dei talenti e andare a incrociarli con la domanda che in questo momento esiste in questo Paese. C'è una domanda di lavoratori estremamente forte. Allora, e lì vado a capire quali sono le barriere che esistono.

Chi sono gli interlocutori in quella? Sono le aziende, sono le imprese sociali e sono chiaramente la pubblica amministrazione. Allora il diavolo è nel – negli... – nelle responsabilità che non sono di nessuno, in realtà, non in quello che fa ognuno. Per cui, da una parte c'è la necessità di formare i lavoratori, ma dall'altra parte c'è necessità di formare tutti questi interlocutori intorno al risultato che dobbiamo raggiungere.

Allora questo vuol dire che spesso le imprese sociali non conoscono il linguaggio delle aziende, e le pubbliche amministrazioni non sanno come interagire. Allora c'è bisogno, in qualche modo, di fare un minimo di formazione. Non vanno formati solo i detenuti, ma siamo noi che ci dobbiamo formare a gestirli. È diverso.

E in questo senso anche la pubblica amministrazione ha una sua responsabilità, perché non c'è solo il DAP intorno. Il problema è che, quando lo gestisci come un lavoratore, tu devi interagire con l'INPS, devi interagire con il Ministero della Sanità, se c'è un tema psichico in quel momento lì. E lì inizia a essere un tema già di pubblica amministrazione che non si parlano fra di loro, che non hanno gli strumenti per scambiarsi dati, ricostruire l'esperienza del detenuto.

E quindi abbiamo un lavoro da fare importante. E poi, aggiungo qui, come dire, chiaramente sono solo suggestioni in pochi minuti che vi posso dare, c'è un tema culturale. E il tema culturale richiama sia le aziende, secondo me, sia la politica un po'. Ovvero, le aziende spesso, perché non arrivano a poter, pur con tutti vantaggi, in realtà ad aumentare il numero di progetti bellissimi come quelli che mi avete raccontato?

Primo, non trovano gli interlocutori, quello che è stato raccontato: con chi vado a parlare? E che linguaggio parlo? No? La seconda è uno stigma sociale, ovvero è anche un argomento che è stato molto politicizzato. E in questo momento le aziende spesso hanno timore di esporsi su temi politici. Non solo in questo momento, è un po' una tradizione italiana di argomenti politici. Ed è una miopia forte, perché invece tutte le analisi sui giovani in questo momento ci dicono che i giovani vogliono andare a lavorare in aziende che hanno un'esposizione, al di là del loro risultato economico, ma che hanno un'esposizione nella società.

Per cui, quando si chiede a più giovani dove vogliono andare a lavorare, preferiscono le aziende green, le aziende esposte socialmente. E quindi si chiama effetto alone: più io sono esposto, più attraggo i migliori a lavorare nelle mie aziende.

E quindi c'è una forte miopia a non voler essere esposti su temi sociali. Ma questo accade perché il tema, da una parte, è stato troppo politicizzato. Quindi cosa voglio dire? Da una parte dobbiamo abituare le aziende a stare in un sistema politico, in un sistema in cui contribuisco alla politica. Dall'altra parte però, sono qua con degli interlocutori politici: dobbiamo chiedere ai politici di avere rispetto a questo approccio, il più possibile.

Ho apprezzato molto la scelta di un approccio bipartisan, cioè noi dobbiamo coalizzare rispetto al raggiungimento di un risultato che è un non politicizzare il tema. Sennò, su questo, come dire, andiamo a creare delle barriere invisibili che si affiancano alle barriere organizzative su cui dobbiamo risolvere. E si rischia di rimanere a questo livello di grande attivismo che però non diventa sistema organizzato.