



LA PROFESSIONE PUBLIC AFFAIRS: SFIDE E OPPORTUNITÀ

Gruppo di Lavoro Public Affairs

White Paper

AmCham Italy



LA PROFESSIONE PUBLIC AFFAIRS: SFIDE E OPPORTUNITÀ

Gruppo di Lavoro Public Affairs
White Paper

American Chamber of Commerce in Italy

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. PREMESSA	6
2. IL CONTESTO ATTUALE E LE PRINCIPALI TENDENZE DELLA PROFESSIONE PUBLIC AFFAIRS	8
3. COME STA CAMBIANDO LA PROFESSIONE PUBLIC AFFAIRS E QUALI SONO LE FUTURE SFIDE DA AFFRONTARE	12
4. FORMAZIONE, EDUCAZIONE E CULTURA: I PRINCIPI FONDAMENTALI DEL PUBLIC AFFAIRS	16
5. L'IMPORTANZA DEL PUBLIC AFFAIRS: IL CASO SUPERLEGA	19
6. WHAT'S NEXT? SUGGERIMENTI PER IL FUTURO	22



INTRODUZIONE

Questo documento elaborato dal Gruppo di Lavoro Public Affairs ha una particolarità: non si rivolge in primis agli interlocutori istituzionali (Governo, Parlamento, ecc.) ma è indirizzato all'attenzione delle aziende e di tutte le realtà che si interessano al mondo del Public Affairs.

La nostra organizzazione è, da alcuni punti di vista, una piccola boutique di Public Affairs per i nostri associati. Operiamo con l'obiettivo di tutelare gli interessi dei nostri membri legati al rafforzamento dell'asse transatlantico e all'aumento dell'attrattività del nostro Paese nei confronti degli investimenti americani.

Un'attività molto particolare che portiamo avanti grazie alle attività di advocacy e – in parte – grazie ai numerosi eventi che sviluppiamo quotidianamente.

Eppure, mancava un documento che permettesse di analizzare la professione Public Affairs, le sue molteplici sfaccettature, le numerose competenze richieste, la complessità dello scenario politico, istituzionale, economico e aziendale con cui si trova a dover fare i conti ogni giorno.

La decisione del Gruppo di Lavoro Public Affairs di dedicare la sua attenzione a questo argomento è stata pertanto tempestiva e utile, sviluppando un'analisi rivolta soprattutto alle future sfide della professione e utilizzando un paio di *case study* per far emergere la multidisciplinarietà che deve caratterizzare il professionista del Public Affairs.

Il mio auspicio è che questo documento possa essere l'inizio di una riflessione comune a tutta la community del Public Affairs, di cui AmCham Italy fa parte, sull'importanza che la professione riveste in ambito aziendale, istituzionale e politico, riconoscendo come oggi sia molto difficile fare a meno di una figura di questo tipo all'interno di tutte le realtà economiche che ambiscono a essere competitive a livello internazionale.

AmCham Italy sarà sempre in prima fila nell'animare il dibattito rispetto a come far evolvere il mondo italiano del Public Affairs, seguendo come punto di riferimento la grande professionalizzazione e prestigio che questa figura ha negli Stati Uniti, laddove il Public Affairs è nato.

Questo documento è il primo segno di questa attenzione, certi che sia l'inizio di un percorso da svolgere insieme ai nostri associati e a tutti coloro che operano in questo ambito.

Buona lettura.

Simone Crolla

Consigliere Delegato - American Chamber of Commerce in Italy

1. PREMESSA

La professione del Public Affairs ha conosciuto negli ultimi anni un'importante crescita in termini di visibilità, non sempre accompagnata da una adeguata consapevolezza della natura e delle finalità di questa professione.

L'obiettivo principale di coloro che operano in questo comparto è quello di mettere in relazione l'azienda per cui si opera con il decisore pubblico e, nello specifico, con le istituzioni che definiscono le *policy* a livello nazionale e locale (governo, Parlamento, ecc.) e le autorità competenti, con l'obiettivo di presentare una posizione dell'azienda – sia essa su un tema specifico o su elementi di carattere più generale – per stimolare la riflessione e far sì che questo punto di vista venga considerato nei processi decisionali sviluppati dall'attore pubblico.

Nel corso del tempo non solo è aumentata l'importanza di questa professione nei contesti aziendali e di consulenza, ma il ruolo e la figura del professionista in Public Affairs (o lobbista nel seguito del testo) si è evoluta, aumentando la sua trasversalità e le sue competenze.

Nell'era della digitalizzazione, della tecnologia come paradigma fondamentale attorno al quale si trasformano interi settori di business, risulta interessante analizzare dove oggi si collochi il settore Public Affairs in termini di importanza in Italia, ma soprattutto quali siano gli scenari futuri che si prospettano.

Emergono perciò alcune domande a cui questo documento proverà a rispondere nel corso dei prossimi capitoli, come la struttura del contesto attuale del mercato del Public Affairs e quali sono i trend che emergono anche rispetto alla probabile evoluzione futura della professione.

In primis proveremo a fornire una definizione di Public Affairs, termine molto utilizzato e spesso in modo difforme e mutevole tra diversi attori. Chiarire il significato permetterà di definire il perimetro di attività e circoscrivere i contesti toccati dal professionista del Public Affairs.

Dal punto di vista dell'evoluzione della professione, emergono alcune ed importanti sfide che i professionisti si troveranno ad affrontare nel prossimo futuro, dovute all'aumento della digitalizzazione, al mutato contesto determinato dalla pandemia e dall'evoluzione del sistema politico e istituzionale italiano degli ultimi anni. È pertanto meritevole di interesse elencare questi driver di cambiamento analizzandoli sinteticamente per comporre il possibile (probabile?) quadro del futuro in cui si troveranno a competere i professionisti del Public Affairs.

L'evoluzione della professione comporta un cambiamento – spesso un arricchimento – delle competenze necessarie ad affrontare al meglio il contesto competitivo. Non può bastare solo "l'apprendimento sul campo", le strutture educative e formative devono essere aggiornate e potenziate per formare al meglio le nuove generazioni professionali. Oltre a ciò, a monte del processo, è necessario affermare una cultura della professione Public Affairs, che fissi alcuni principi essenziali in grado di caratterizzare la professione – competenza e trasparenza in primo

luogo – eliminando qualsiasi possibile confusione con chi “pensa” di essere professionista ma in realtà opera in modo discutibile e lontano dalle *best practice* del comparto.

Conclusa questa disamina dei diversi aspetti principali del mondo Public Affairs, questo documento fornirà alcuni suggerimenti e riflessioni utili a rispondere al meglio alle domande poste, così da preparare al meglio il futuro e contribuire a costruire una cultura a favore di un ambito professionale che sempre più acquisirà rilevanza strategica.

2. IL CONTESTO ATTUALE E LE PRINCIPALI TENDENZE DELLA PROFESSIONE PUBLIC AFFAIRS

La professione del Public Affairs consiste nel fornire alle Istituzioni pubbliche informazioni rilevanti sulla realtà di un mercato e rappresentare interessi (particolari o diffusi), istanze e proposte concrete di miglioramento del quadro normativo da parte dei soggetti che in quei mercati operano, instaurando un dialogo finalizzato a indirizzare le scelte di *policy* nel rispetto dei ruoli ricoperti da ciascuna parte. L'obiettivo del Public Affairs è quindi quello di **arricchire i procedimenti decisionali**, facendo sì che le Istituzioni dispongano di elementi sufficienti per valutare implicazioni e conseguenze di scelte politiche (per definizione, discrezionali) che, tradotte in norme imperative, sono in grado di incidere sugli operatori economici, sulle categorie sociali e sui cittadini in generale in quanto consumatori, utenti, pazienti, ecc.

Data questa definizione, è evidente che il modo concreto in cui il lobbista svolge il proprio lavoro dipende, da un lato, dalla fisionomia del sistema politico-istituzionale, dall'altro, dalla natura degli operatori economici e dalla loro capacità di esprimere una "cultura" della rappresentanza di interessi. Entrambi questi fattori attraversano, da anni, una fase di profondi mutamenti, che qui cercheremo brevemente di tratteggiare.

Sul piano istituzionale, la dinamica evolutiva più evidente è quella che viene spesso definita "**spoliticizzazione**" dei **processi decisionali**. Si tratta di un concetto molto ampio, che designa un complesso di mutamenti nell'equilibrio di potere tra diversi livelli istituzionali e, di conseguenza, nel concreto prodursi della decisione pubblica. La fase che viviamo è quella della piena maturità di alcuni di questi mutamenti, quali ad esempio:

- Il trasferimento formale di competenze legislative dal circuito Parlamento-Governo ad un livello superiore, sovranazionale (l'Unione Europea) e ad un livello inferiore, sub-nazionale (le Regioni) - una "doppia devoluzione", come ebbe a dire un Ministro dell'Economia italiano;
- Il mutamento strutturale, ancorché a Costituzione invariata, dell'equilibrio dei rapporti tra Parlamento e Governo nella titolarità e nella concreta gestione dei procedimenti legislativi. Si può parlare a questo proposito di una tendenza all'assunzione di un monopolio di fatto della funzione legislativa statale da parte del Governo, attraverso il controllo sempre più rigido esercitato sulla procedura parlamentare;
- La proliferazione e l'ampliamento delle competenze delle Autorità indipendenti, non soltanto nella vigilanza sui comportamenti degli operatori del mercato, ma anche in ambiti più propriamente regolatori.

Il termine “spoliticizzazione” non deve trarre in inganno: la decisione, come è ovvio, rimane politica, cioè rimane una scelta discrezionale tra opzioni, più o meno consapevolmente a vantaggio di alcuni interessi particolari e a svantaggio di altri. Piuttosto, quello che intendiamo è che **sempre più la decisione politica è appannaggio di organi che non esprimono e non garantiscono, a differenza del Parlamento, la rappresentanza plurale delle categorie economiche e sociali.**

Cambiamenti come questi, di portata storica, influiscono in profondità sul lavoro del professionista del Public Affairs, perché modificano la cornice entro la quale egli svolge ed organizza la propria professione. Nei settori nei quali il riparto di competenze tra lo Stato e le Regioni moltiplica i centri decisionali (il pensiero corre senz’altro alle politiche della salute, ambito nel quale si sono potute misurare le contraddizioni della cosiddetta “competenza concorrente”), il lobbista si confronta spesso con una **frammentazione normativa** e con la difficile istanza di ricondurla ad unità, ben sapendo che in molti casi l’armonizzazione delle “buone pratiche” non potrà essere raggiunta attraverso l’intervento legislativo dello Stato, bensì attraverso un dialogo paziente con le Amministrazioni regionali e con risultati che necessariamente rimarranno approssimativi. E ancora: **il professionista del Public Affairs si trova di fronte una vera e propria Terza Camera, cioè il sistema delle Conferenze Stato-Regioni-Enti locali**, che non solo si aggiunge, ma addirittura tende a comprimere le competenze effettive delle prime due. È accaduto spesso in anni recenti che il Parlamento si sia trovato a “ratificare” intese raggiunte in Conferenza Stato-Regioni, che prevedevano non già l’esecuzione di disposizioni legislative esistenti, ma veri e propri emendamenti che successivamente le Camere hanno approvato, su proposta del Governo, con margini di intervento necessariamente molto ristretti. È evidente che per il lobbista l’interlocutore regionale (ad esempio, gli Assessori che presiedono le Commissioni tematiche della Conferenza delle Regioni) rivesta un’importanza sempre più centrale, a scapito del tradizionale referente parlamentare.

Considerando, invece, la dimensione europea, si può osservare come sempre più anche gli atti normativi (come le Direttive), che formalmente necessitano di recepimento da parte degli Stati Membri, tendano a contenere disposizioni di dettaglio, sostanzialmente precettive: di qui l’esigenza, per chi svolge la professione del Public Affairs in uno Stato Membro, di rappresentare interessi e proposte **in fase ascendente**, dal momento che le Istituzioni nazionali non dispongono più di margini d’intervento sufficienti nella successiva fase di recepimento.

Anche la preminenza del Governo nei procedimenti di formazione degli atti normativi pone di fronte al lobbista uno scenario per certi versi nuovo, nel quale l’identificazione degli interlocutori e la scelta dei contenuti non sono affatto scontate. Peraltro, **la marginalizzazione del Parlamento si accompagna alla eclissi dei partiti politici** nella forma tradizionale e della loro capacità di filtrare e promuovere le istanze dei gruppi economici e sociali sottraendo, a chi rappresenta quegli interessi, l’interlocutore un tempo privilegiato.

La concentrazione dei Ministeri con portafoglio (in particolare con la creazione del MEF, del MiSE ed oggi del MiTE) ha ricondotto molti procedimenti decisionali ad una dialettica tra alti

funzionari di carriera dei Ministeri e tra Capi di Gabinetto, anziché tra Ministri; gli effetti di questo processo sono ulteriormente amplificati da altre tendenze, come l'accentramento delle decisioni in capo al Presidente del Consiglio e la discussione in Consiglio dei Ministri che non segue la redazione di uno schema di provvedimento, ma spesso la precede. **La professione del Public Affairs tende quindi a configurarsi come un dialogo non più solo e non più tanto con la politica, ma sempre più anche con un corpo di alti funzionari dello Stato** (a prescindere dal profilo politico o "tecnico" dei Ministri): il professionista si confronta quindi con la sfida di sviluppare competenze sempre più raffinate, per veicolare proposte e prospettive di *policy* ad un novero ristretto di decisori qualificati.

Il mondo dell'impresa è pronto a raccogliere questa sfida?

Anche dal lato della domanda il mercato del Public Affairs mostra dinamiche evolutive sulle quali vale la pena di soffermarsi.

La **diffusione delle tecnologie digitali e l'avvento della cosiddetta *gig economy*** porta, anche in Italia, nuovi soggetti imprenditoriali che operano attraverso piattaforme o app, in settori che spaziano dalla prenotazione di viaggi alla mobilità urbana, dalla ristorazione alla distribuzione farmaceutica ed altro. Questi soggetti si confrontano normalmente con un assetto della disciplina di settore che non tiene conto della peculiarità dei modelli di business resi possibili dalle nuove tecnologie: il dialogo con le Istituzioni deve, in questo caso, svilupparsi in una continua tensione tra il doveroso riconoscimento dell'obbligo, per il nuovo operatore, di rispettare le regole che lo Stato gli impone e il paziente tentativo di proporre una modifica, mostrando l'obsolescenza delle regole esistenti ed i vantaggi di una riforma. Se in passato qualche operatore si è lasciato tentare dalla prospettiva di "sfidare" gli assetti esistenti, confidando che al legislatore non sarebbe rimasta altra scelta che adeguarsi alla novità, sempre più si avverte in chi entra nel mercato italiano lo sforzo di confrontarsi con le Istituzioni in uno spirito di collaborazione e lealtà reciproca. Al decisore pubblico, naturalmente, rimane il compito non banale di contemperare interessi nuovi ed interessi costituiti, spesso dotati di un forte insediamento sociale e rapporti consolidati con la politica, nonché assicurare nuove e adeguate tutele ai lavoratori in settori poco regolamentati.

Non possiamo concludere questa veloce rassegna senza rilevare che il pieno sviluppo del Public Affairs in Italia trova un ostacolo nel **ruolo ancora insufficiente della piccola e media impresa**, malgrado la sua centralità nel tessuto imprenditoriale del nostro Paese. Le ragioni non risiedono soltanto nella difficoltà di organizzare la funzione Public Affairs/relazioni istituzionali all'interno di un'impresa di dimensioni ridotte o nella minore disponibilità economica, ma anche – e forse principalmente – in un **ritardo culturale** come dimostra, ad esempio, la scarsa reattività delle PMI a iniziative di confronto provenienti dalle Istituzioni.

Il lavoro del Public Affairs deve dunque adattarsi a uno scenario in evoluzione, che richiede

lo sviluppo di professionalità alimentate dall'acquisizione e dal costante aggiornamento di competenze specialistiche. La figura dell'intermediario o del facilitatore di contatti appartiene, ormai, alla preistoria della nostra professione, verso la quale non nutriamo alcun rimpianto.

3. COME STA CAMBIANDO LA PROFESSIONE PUBLIC AFFAIRS E QUALI SONO LE FUTURE SFIDE DA AFFRONTARE

L'evolversi del contesto politico e istituzionale degli ultimi 20 anni ha determinato la trasformazione della professione del Public Affairs. La **crisi del modello dei corpi intermedi** ha portato a un aumento dell'importanza del ruolo dei portatori di interesse all'interno del processo decisionale dei policymaker. In particolare, la governance multilivello dei processi decisionali e regolatori ha portato il professionista del Public Affairs a dover affinare sempre più le sue **competenze**, all'interno di un mercato frammentato sempre più specifico, sovra regolato, e mosso da un'innovazione continua.

Si evidenzia dunque una forte tendenza alla specializzazione di un ruolo che, in passato, vedeva le capacità relazionali e le conoscenze personali come le imprescindibili, se non uniche, competenze necessarie allo svolgimento dell'attività.

In breve, si potrebbe affermare che la figura del Public Affairs sviluppa la propria strategia sulla base delle conoscenze/competenze e delle relazioni intrecciate nel corso della sua carriera. Il lobbista, al contrario, incentra la propria attività sulla validità delle argomentazioni sostenute, pianificando una strategia che possa condurre al successo della campagna intrapresa.

In altre parole, il termine di paragone è qualitativo e non quantitativo. La frammentazione del processo decisionale e l'elevato numero di attori coinvolti rendono sostanzialmente ininfluyente il possesso di una agenda ricca di contatti, puntando invece il focus sulla validità dell'argomento trattato e sull'efficacia della programmazione strategica messa in atto.

BOX 1 - L'importanza delle competenze trasversali per il professionista Public Affairs nel comparto Healthcare

Oltre alle dinamiche generali dei mercati e delle Istituzioni, va riportato come alcune tipologie di mercato possano richiedere al professionista del Public Affairs declinazioni professionali più o meno specifiche. In particolare, vale la pena di prendere in esame le competenze oggi richieste a chi si occupa di Advocacy e Lobbying nei mercati della Salute.

Questo caso studio non esaurisce tutte le sfumature professionali derivanti dal presidio dei vari settori di mercato, ma rappresenta un paradigma di una competenza "incrociata", ovvero di settore verticale e giuridico generale. Questo approccio

è essenziale in un mercato come quello della salute che coniuga un'evoluzione tecnologica a tasso di sviluppo esponenziale con un insieme numeroso e complesso di regolamenti e norme specifiche.

I mercati della Salute in senso stretto comprendono il settore del farmaco e delle tecnologie medicali, mentre il settore del farmaco ha da sempre visto un ruolo attivo della funzione di Public Affairs, probabilmente per la struttura monopsonica di questo settore inserito in un sistema sanitario nazionale universalistico e gratuito. Per le tecnologie medicali lo sviluppo delle attività di lobbying aziendale è un fenomeno abbastanza recente ed è stato strettamente collegato alle necessità di questa tipologia di aziende di strutturare un'altra funzione, il Market Access.

Il risultato di questa genesi dicotomica ha portato ad avere oggi il professionista farmaceutico del Public Affairs o in possesso generalmente di una formazione umanistico-giuridica su cui si sono impiantate specializzazioni economico-legali e solo in parte di carattere scientifico-clinico, oppure ad avere un cammino di preparazione professionale che parte dalla tecnologia e dalla clinica (dal "prodotto"), per acquisire poi competenze di Health Economics e di natura giuridico-legale.

Qualunque sia stato il punto di partenza, oggi il professionista del Public Affairs dei mercati della salute deve possedere, gestire e usare una sorta di doppio bagaglio professionale, ma ciò è particolarmente utile in una situazione che, come già detto, si è evoluta determinando un allargamento dei processi decisionali anche al di fuori dell'ambito politico. Questa dinamica è ancora più marcata nel settore della salute e ha fatto registrare un ampliamento della platea di decisori, influenzatori e più in generale stakeholder istituzionali e sociali, ognuno con diversità non solo di interessi, ma anche con linguaggi, culture e ambiti di azione professionale molto differenti.

I professionisti del Public Affairs nei mercati della salute hanno dovuto condividere, come i colleghi dei settori imprenditoriali tradizionali, il doversi misurare con la **contrazione delle risorse dovuta alle politiche di austerità fiscale**. Venticinque anni di avanzi primari di bilancio prima della pandemia, di cui dieci in un contesto di recessione economica e forte instabilità finanziaria, hanno lasciato una eredità pesante, non soltanto per l'entità dei tagli alla spesa, ma anche per la loro natura molto spesso "lineare" ed indiscriminata che ha vanificato ogni serio tentativo di *spending review*. **Gli interessi di questi settori non possono trovare ascolto se non nella dimensione di un compromesso responsabile**, che tenga conto della necessità di contenimento della spesa e, al contempo, di quella di **premiare l'innovazione e promuovere l'attrattività del sistema Paese per gli investimenti**. L'unico lascito non completamente negativo dell'attuale pandemia ha portato di già

e probabilmente porterà ancora di più in futuro ad un cambio di approccio nello specifico dei mercati collegati alla Sanità, con la possibilità di una riorganizzazione e di un'ulteriore volontà di miglioramento e di potenziamento del sistema sanitario nazionale, con l'utilizzo di parte dei Fondi Europei e con la volontà di premiare l'innovazione scientifica sostenibile, che sia già accessibile oggi. C'è da sperare che questa dinamica venga percepita e ampliata a tutti gli altri settori imprenditoriali.

L'emergenza pandemica ha comportato la sospensione delle regole europee di bilancio, ma l'incremento del debito pubblico in rapporto al PIL induce a ritenere che il rigore torni presto ad essere l'orizzonte obbligato delle politiche fiscali: anche su questo terreno, quindi, la sfida rimane aperta.

La **"questione reputazionale"** risulta pertanto fondamentale non solo per le aziende operanti nell'ambito Healthcare, ma per tutte le imprese indipendentemente dal settore economico di appartenenza.

Lo sviluppo di molteplici e diversi canali di informazione, unito ad una sempre maggiore attenzione dell'opinione pubblica nei confronti di vicende legate a scandali, ha aumentato la consapevolezza di aziende e mondo politico di operare nella maggiore trasparenza possibile così da evitare danni di immagine e reputazione verso un'opinione pubblica sempre più intransigente. Infatti, il solo sospetto di un avvenuto favoreggiamento tra un soggetto pubblico ed uno privato può portare a campagne di mobilitazione dell'opinione pubblica in grado di intaccare negativamente la reputazione del soggetto accusato, anche nei casi in cui non vi siano prove riguardo il compimento di atti illeciti.

A titolo di esempio, basti pensare al caso del **finanziamento privato ai partiti**, il quale, nonostante sia consentito dalla legge, suscita spesso diffidenza nell'opinione pubblica. Oppure alla questione delle c.d. **revolving doors**, ovvero il passaggio dalla politica alla rappresentanza di interessi, che negli Stati Uniti è espressamente vietato (se non a seguito di un periodo di raffreddamento, il c.d. *cooling off*), mentre in Italia è consentito, ma scarsamente tollerato dagli addetti ai lavori e dall'opinione pubblica.

D'altronde, l'attività svolta da soggetti non trasparenti è stata spesso accostata a quella dei professionisti del Public Affairs, andando a creare un'errata percezione della realtà e causando un danno di immagine verso coloro che svolgono il proprio lavoro in maniera professionale e strutturata.

Pertanto, gli attori economici affidano la rappresentanza dei propri interessi a organi interni della società, oppure mediante appalti affidati a strutture o consulenti esterni, iscritti ai registri delle Istituzioni, con codici etici da rispettare e una chiara e rigorosa *policy* aziendale.

È il mercato che direttamente sta autoregolando il settore, per evitare qualsiasi fraintendimento e ingresso a zone grigie che metterebbero in difficoltà sia le aziende che gli stakeholder politici interessati. Le grandi multinazionali, ad esempio, stanno tendendo ad avere processi di compliance interni e verso i propri consulenti estremamente rigidi, che prevedono non solo l'adozione di codici etici ma anche normative più stringenti (ad esempio il modello di organizzazione Gestione e Controllo ex d.lgs. 231/2001 anche per i consulenti).

Ulteriore elemento di cambiamento risiede nel fatto che, nell'ultimo decennio, è stata messa in atto una radicale rivoluzione nei **processi comunicativi** e nelle relazioni che intercorrono tra la politica e i cittadini.

Gli attori politici, alla continua ricerca del consenso di un elettorato sempre più volatile e fluido, non possono fare a meno di comunicare costantemente, in passato ciò avveniva tramite le agenzie di stampa oggi, invece, le dichiarazioni e le opinioni dei politici dilagano sui social network. Da una recente analisi¹ risulta che il 94% dei membri della Camera utilizzi Facebook, l'81,4% Twitter e il 64,5% Instagram.

Pertanto, oltre la necessità di competenza e trasparenza, risulta chiara la tendenza verso quello che viene definito **digital lobbying**. L'uso del mezzo social da parte degli attori politici diventa un elemento fondamentale per la nuova generazione dei professionisti del Public Affairs.

I social network offrono la possibilità di conoscere il *sentiment* di un particolare esponente in merito a un determinato tema. Ad oggi, sono molteplici i progetti che si pongono l'obiettivo di studiare l'andamento di tali flussi (come Linkfluence, che analizza i *sentiment* delle camere basse dei 27 Paesi europei).

Tali studi vengono effettuati per verificare quale politico si occupa di un determinato argomento, quale sia il suo seguito e se si tratti di un soggetto con particolari interessi, in modo da agevolare la mappatura.

Se da un lato i social possono aiutare a far comprendere l'interesse degli attori politici, dall'altro possono essere utilizzati per influenzare tramite campagne di *digital advocacy*. In questi casi, l'uso di un hashtag può diventare virale a tal punto da spingere un decisore a prendere in considerazione l'argomento, divenendo lui stesso un veicolo del messaggio in questione rilanciandolo sui suoi canali.

Va precisato che l'utilizzo del mezzo digitale può essere utile se inserito all'interno di una strategia. Ad oggi, risultano pochi i casi di successo, ma si tratta di uno strumento in fase di studio e sviluppo. È dunque in tale contesto che il ruolo del professionista del Public Affairs va a ridefinirsi.

Grazie ad un continuo miglioramento delle competenze tecniche, combinato alla trasparenza del proprio operato, l'attività dei portatori di interesse diventa non soltanto funzionale a quella decisionale dei *policymaker*, ma anche necessaria al buon funzionamento del processo democratico.

1. Università Bocconi, Research Unit Law and Economics Studies, Paper No. 2014-13 "Lobby. La rappresentanza di interessi" a cura di Lorenzo Cuocolo e Gianluca Sgueo.

4. FORMAZIONE, EDUCAZIONE E CULTURA: I PRINCIPI FONDAMENTALI DEL PUBLIC AFFAIRS

Il mondo della formazione negli ultimi dieci anni ha compreso la richiesta di professionalizzazione del settore del Public Affairs e ha costantemente ampliato l'offerta formativa che preparasse, sia durante i corsi di laurea magistrale sia attraverso master e corsi professionalizzanti, i futuri giovani lobbisti.

Uno studio prodotto dalla Università Bocconi nel 2014 fotografava una realtà formativa in crescita ma ancora molto limitata sul territorio nazionale, rilevando sul tema Lobbying e Public Affairs **3 corsi universitari e una decina tra Master e corsi di specializzazione e professionalizzanti.**

Ad oggi, da una analisi non completamente esaustiva, troviamo insegnamenti in Lobbying o Public Affairs in molti corsi di **Laurea Magistrale** (Milano Statale, Firenze, LUISS, Perugia, Bocconi, Suor Orsola Benincasa, LIUC, Torino), a dimostrazione del fatto che il tema del lobbying viene affrontato scientificamente in maniera più diffusa ed approfondita che in passato.

Anche la formazione post-laurea ed extra-universitaria ha dimostrato un forte interesse verso la professione del Public Affairs: **il numero di corsi è quasi raddoppiato e distribuito su tutto il territorio**, la formazione è portata avanti da istituzioni universitarie e da altre organizzazioni di formazione (centri studi, *think tank*, ecc.), il mondo del lobbying viene analizzato e approfondito secondo diversi punti di vista e ambiti di competenza (lobbying & comunicazione, lobbying & marketing, l'approccio giuridico, quello internazionale, quello digitale, quello della regolazione dei mercati, ecc.).

La caratteristica in comune della maggior parte dei corsi post-laurea è rappresentata dall'essere rivolti a studenti neolaureati senza esperienza lavorativa pregressa poiché presentano come finalità ultima la chiave d'ingresso per il mondo del lavoro attraverso la collaborazione con aziende e società di consulenza. A ogni studente viene garantito un tirocinio formativo o uno stage alla fine del percorso didattico sostenuto in aula. Coniugando il sapere con il saper fare i ragazzi entrano in contatto con il mondo del lobbying e si avvicinano alla professione e al mondo delle relazioni istituzionali nelle aziende o tramite le società di consulenza.

Tale varietà di corsi dimostra come la professione del lobbista sia caratterizzata da **competenze vaste ed interdisciplinari, peculiari e non esaustive**. Ma al tempo stesso non si può definire a prescindere un percorso di formazione unico che porti a tale carriera, tanto che è possibile trovare professionisti del lobbying che abbiano attraversato percorsi di studio molto diversi tra loro.

Per provare a delineare le principali competenze che fanno da fattore comune al variegato mondo

del Public Affairs, bisogna innanzitutto focalizzarsi sull'insieme delle **capacità comunicative e relazionali**, funzionali a sviluppare una capacità negoziale necessaria nel processo di rappresentanza delle istanze private presso il decisore pubblico. A queste si aggiunge una conoscenza, necessaria e il più possibile profonda, della **struttura politica e burocratica dello Stato**.

Al fine di intraprendere una carriera nel mondo del lobbying è necessario innanzitutto possedere una conoscenza dettagliata dei processi istituzionali, conoscere come funziona la macchina istituzionale, il ruolo delle singole istituzioni, gli strumenti di partecipazione attiva. Bisogna saper comprendere quali processi sottendono l'iter con il quale si formano leggi, decreti, decisioni e atti di carattere legislativo, a ogni livello di Governo. Occorre una vera e propria passione per la politica, per la sua dialettica, i suoi riti, il gioco delle parti, i processi di dialogo, le azioni e reazioni. Solo con la passione per la politica, con lo studio dei processi decisionali, uniti a una solida preparazione giuridica, il lobbista può comprendere la genesi di una decisione, la formulazione del consenso, lo scenario di contesto politico, le posizioni in campo. Conoscere il linguaggio istituzionale vuol dire saper comprendere e interpretare testi di legge e normative, o saper tradurre, con un linguaggio adeguato, un interesse particolare in un testo che può essere accolto all'interno di una norma.

È indispensabile anche avere **significativi elementi di economia** per districarsi nei bilanci e nella comprensione dei regimi fiscali. Ma soprattutto per **comprendere le regole del mercato**, i meccanismi di competitività tra le imprese, gli elementi esterni che la influenzano come la sostenibilità e l'innovazione, e valutare l'impatto di una normativa su tali elementi. È importante saper valutare il contesto e la posizione dei diversi competitor rispetto a una proposta, valutando le possibili alleanze o gli eventuali contrasti.

Il professionista del Public Affairs è poi per sua natura un abile comunicatore, in grado di primeggiare nel cosiddetto marketing delle idee: avere la capacità di costruire una efficace narrativa a supporto della propria posizione e l'abilità di declinarla con diversi timbri e linguaggi a seconda dello stakeholder al quale esporta; capire se debba essere utilizzata nella fase della ricerca del consenso o in quella della negoziazione con il decisore.

Per fare il lobbista non serve necessariamente avere le conoscenze giuste e uno vasto portafoglio di relazioni. Il professionista del Public Affairs comprende bene che le decisioni, come gli interessi, sono il **risultato di una rete di interazioni, informazioni, responsabilità e conflitti**. Deve dunque saper costruire e gestire un network relazionale e comprenderne la psicologia, per avere la giusta empatia, approcciare correttamente il decisore, creare il consenso all'interno della community. Strumento indispensabile per la gestione e il mantenimento di un network relazionale sono i social network: il lobbista deve avere capacità e competenze da social manager, avere la sensibilità per comprendere rischi e opportunità a partecipare e influenzare il dibattito sui social media.

Ma conoscere le procedure del potere politico e i meccanismi dell'attività decisionale, avere spiccate doti di comunicazione e gestione delle relazioni non è sufficiente: il professionista del lobbying deve dimostrare di **essere un esperto del settore che rappresenta**, di avere la **conoscenza** e la **padronanza** dei temi su cui è chiamato a rispondere davanti ai propri interlocutori istituzionali. I contenuti dell'attività di influenza possono essere i più svariati, attinenti a qualsiasi settore che abbia necessità di relazionarsi con il mondo istituzionale, poiché molteplici possono essere le ricadute di un provvedimento e in parallelo ogni settore può essere impattato da una eterogeneità di provvedimenti. Tali competenze, tuttavia, non si acquisiscono con una formazione specialistica: non bisogna aver studiato medicina per occuparsi di politiche sanitarie o ingegneria per la regolazione delle moderne tecnologie, ma occorre avere una **evidente facilità di apprendimento e grandi doti di sintesi**.

Proprio alla luce della natura multidisciplinare delle competenze chiamate ad assistere il professionista del Public Affairs, è la **preparazione culturale e disciplinare di base** il vero bagaglio che oggi la professione della rappresentanza di interessi chiede al mondo accademico per la formazione delle sue nuove leve: come si è detto, cultura giuridica, passione politica, conoscenza delle politiche pubbliche, assai più che il Public Affairs ridotto a disciplina a sé stante, che difficilmente sarà utile da proporre come oggetto di studio in sé dal momento che si tratta di un sistema di competenze e di esperienze che si compone grazie all'intersezione di tanti diversi saperi.

Tale bagaglio di competenze non si acquisisce solo con lo studio e il conseguimento di diplomi specialistici. Ancora oggi la modalità di formazione più diffusa per i professionisti della rappresentanza di interessi è quella dell'esperienza sul campo. Solo affiancando chi ha maturato una consolidata esperienza è possibile acquisire, oltre alle tecniche, la sensibilità necessaria nella gestione delle relazioni con il decisore pubblico, la capacità di analisi e sintesi per calibrare e affinare contenuti, nonché lo sviluppo di strategie capaci di tenere conto di tutte le variabili che possono intervenire all'interno dei processi di formazione delle politiche pubbliche. **La fase esperienziale**, che sotto forma di tirocinio curriculare può far parte integrante del corso universitario e post-laurea, è di fatto **l'anello di congiunzione tra la teoria e la pratica**, poiché nessun percorso teorico potrà mai fornire l'esperienza e la pratica acquisibili sul campo.

Ciò che si chiede quindi a un professionista del Public Affairs è la capacità di **interpretare meglio e prima di altri le evoluzioni che intervengono all'interno dei processi decisionali pubblici**, per riuscire a intervenire, a difesa o a stimolo, nelle decisioni che vengono assunte, attraverso il riconoscimento di interessi che attengono all'organizzazione in cui opera. Questo deve avvenire ricordando sempre che la capacità di influenzare la decisione pubblica va attuata con una profonda etica professionale, utilizzando tecniche di presentazione delle tesi e di convincimento del decisore politico che garantiscano **trasparenza e chiarezza espositiva**, che esplicitino sempre gli obiettivi che si vogliono perseguire, per chi si vuole raggiungerli e garantiscano l'assoluta terzietà e indipendenza dal mondo politico.

5. L'IMPORTANZA DEL PUBLIC AFFAIRS: IL CASO SUPERLEGA

Per sottolineare l'importanza strategica che la funzione del Public Affairs ricopre all'interno delle organizzazioni aziendali vogliamo qui presentare un caso di studio in cui l'assenza di una strategia di Public Affairs ha contribuito – a nostro parere in misura rilevante – al fallimento dell'iniziativa presentata: l'esempio della **Superlega**.

La Superlega è un progetto di costituzione di una nuova competizione calcistica, promosso da 12 club professionistici europei, con l'obiettivo di rispondere alla crisi economica del settore calcistico, che ha subito pesanti perdite a causa della pandemia, nonché di valorizzare maggiormente a livello economico (diritti TV, espansione sui mercati esteri, ecc.) una competizione che veda protagonisti i principali club calcistici europei.

Infine, questo progetto ha come obiettivo "politico" quello di mettere in discussione il ruolo oligopolistico dell'UEFA, attualmente soggetto regolatore e promotore delle competizioni europee, accusato da alcuni club di non essere in grado di valorizzare adeguatamente il potenziale economico delle competizioni europee nonché di trattenere gran parte dei ricavi derivanti dalle stesse a scapito dei club, che sono i principali attori di questi tornei.

È da tempo che questo tipo di progetto veniva discusso dai club e all'interno delle federazioni nazionali; l'accelerata decisiva avviene domenica 18 aprile 2021, quando tramite 12 comunicati stampa dei club aderenti viene svelato il progetto Superlega, con allegati regolamenti e modalità di partecipazione.

Il progetto risulta studiato nei minimi dettagli sia da un punto di vista **legale** e **regolatorio** che da un punto di vista **finanziario**, vista la presenza di uno dei principali istituti finanziari globali.

Successivamente al lancio della proposta, la reazione dell'UEFA è immediata e improntata al totale rigetto dell'idea, con minacce di sanzioni verso i club promotori.

Ma ciò che porta al naufragio del progetto il 21 aprile 2021, tramite la rinuncia dei club inglesi in primis, è la reazione dei **tifosi** e di alcuni **Governi europei** a questa ipotesi, con lo slogan "Il calcio è dei tifosi".

Questo tipo di comunicazione, appoggiata dall'UEFA, è talmente pervasiva ed efficace che la Superlega viene facilmente arginata e condotta su un binario cieco.

Questo breve racconto della vicenda mette in evidenza, a nostro avviso, come l'esito negativo del progetto sia da ricondursi, almeno in parte, alla scelta di non sostenerlo con un **efficace piano di Public Affairs**, che avrebbe potuto rendere più solida la posizione della Superlega nei confronti dei suoi avversari.

In particolare, un **piano integrato di Public Affairs a sostegno della Superlega** avrebbe potuto (e potrebbe) comprendere questi quattro elementi:

1. effettuare un'efficace **mappatura degli stakeholder rilevanti e coinvolti** – a diverso titolo – nel progetto, così da analizzare le possibili reazioni per studiare una strategia di risposta efficace e tempestiva; in particolare, si sarebbe dovuto tenere maggiormente in considerazione il ruolo che, nei singoli contesti nazionali, può giocare lo **“stakeholder collettivo”** rappresentato dai tifosi, che rappresentano anche una parte significativa dell'elettorato;
2. effettuare l'**analisi politica del contesto di riferimento**, valutando adeguatamente il ruolo che i Governi avrebbero potuto svolgere nell'indirizzare il dibattito e considerando la risposta che avrebbero avuto rispetto ai tifosi in un'ottica di preservazione/accrescimento del consenso. Sarebbe stato molto utile analizzare le possibili motivazioni e le determinanti in grado di orientare gli atteggiamenti e le scelte comunicative delle classi politiche nazionali, non necessariamente valide in tutti i Paesi coinvolti; ad esempio, sarebbe stato della massima importanza tenere presente la sollecitudine di alcuni Governi per la crescita complessiva del movimento calcistico nazionale e per la preservazione dell'effetto distributivo che questa assicura anche alle società minori e più periferiche, oppure i legami tra alcuni Governi nazionali ed i vertici dell'UEFA;
3. studiare una **strategia di ingaggio e creazione di consenso** sul progetto da indirizzare verso i tifosi, stakeholder decisivo per il successo dell'iniziativa. Per tutto ciò che si è detto fino ad ora, è evidente che tale strategia di ingaggio ha nella politica e nei Governi nazionali un interlocutore imprescindibile, pur se non esclusivo;
4. costruire una **“posizione” e una strategia comunicativa** che mettesse prima in evidenza i problemi del settore calcistico, di carattere economico, sportivo e organizzativo, ai quali questo progetto avrebbe risposto. La Superlega avrebbe cambiato radicalmente il modo in cui tutti i tifosi europei sono abituati a guardare le competizioni calcistiche da oltre 60 anni a questa parte. Un progetto di tale portata e di tali ambizioni ha bisogno non soltanto di messaggi pubblicitari accattivanti o di comunicati stampa, ma di un solido apparato di argomenti che mostrino, da un lato, l'insostenibilità economica dell'attuale assetto delle competizioni calcistiche continentali, le responsabilità dell'UEFA o comunque la sua incapacità di farvi fronte, dall'altro, i benefici del progetto Superlega non solo per il tornaconto delle 12 società più blasonate d'Europa ma per il movimento calcistico nel suo complesso, ad esempio attraverso meccanismi distributivi o compensativi. Se fosse stato costruito, ed efficacemente veicolato, tale apparato di argomenti avrebbe sottratto ai difensori dello status quo, dentro e fuori l'UEFA, il vantaggio (decisivo) di potersi limitare ad assecondare e “cavalcare” i malumori del grande pubblico.

Il settore del calcio è ormai un'industria che appartiene al comparto Media & Entertainment, in profonda trasformazione per sfruttare tutte le opportunità di business che si creano, ma rimane un **settore profondamente “sensibile”** per la politica e che coinvolge una pluralità di stakeholder.

Per questa crescente complessità, per i valori economici e strategici in gioco e la numerosità degli interlocutori con cui discutere, appare fondamentale per tutti i principali club **dotarsi di professionalità nel settore Public Affairs** che da un lato supportino il business aziendale all'interno di un contesto politico e istituzionale variegato e complesso e dall'altro che guidino l'azienda nella comprensione delle strette interconnessioni che oggi esistono tra l'economia e le Istituzioni, visto anche il crescente ruolo dello Stato nell'economia.

Questo esempio dimostra, a nostro avviso, di come oggi il Public Affairs rivesta un ruolo cruciale all'interno delle organizzazioni aziendali, non sostituibile da altre funzioni e necessario per rispondere alle sfide che l'attuale – e futuro – contesto competitivo porrà al sistema aziendale.

6. WHAT'S NEXT?

SUGGERIMENTI PER IL FUTURO

Il panorama del Public Affairs sta attraversando una **fase di sviluppo e trasformazione**, seguendo le tendenze dell'economia globale e i cambiamenti indotti dalla pandemia.

Come descritto nelle pagine precedenti, la professione Public Affairs risulta essere ad **alto tasso di complessità** e richiede una varietà di conoscenze, tali da rendere molto difficile favorire percorsi di formazione standard per costruire in aula il professionista del Public Affairs.

Tuttavia, **l'educazione, la cultura e la formazione** in questo ambito sono di grandissima importanza ed è un elemento su cui non solo le Università, ma le stesse aziende devono pianificare investimenti, in considerazione della crescente importanza che il Public Affairs avrà in futuro.

I rapidi sviluppi degli scenari politici, istituzionali e regolatori, nonché la presenza degli Stati nazionali nell'economia rende sempre più stringente e necessario avere all'interno una squadra di **"diplomatici d'azienda"** in grado di **rappresentare gli interessi presso le Istituzioni e di guidare le organizzazioni all'interno dei processi politici, istituzionali e decisionali** del settore pubblico.

Per questi motivi abbiamo voluto raccontare la professione del Public Affairs sia da un punto di vista teorico che mediante esempi pratici, rendendo evidenti i suoi legami sia con le principali attività di business aziendali che come controparte principale e cruciale nel dialogo con le Istituzioni.

Inoltre, in un momento storico in cui l'automazione sta dispiegandosi all'interno dell'organizzazione del lavoro, questa funzione aziendale non è, per definizione, sostituibile da macchine e/o intelligenze artificiali, mantenendo la sua dimensione umana, personale e relazionale.

Le sfide che il mondo del Public Affairs dovrà affrontare nel prossimo futuro sono numerose, dinamiche e complesse; esse potranno essere vinte solo partendo da un diffuso convincimento nelle organizzazioni aziendali circa l'importanza che questa funzione ha e, quindi, **riconoscendo un'identità al ruolo del Public Affairs sia di avanguardia delle strategie aziendali nei confronti del contesto politico, economico e istituzionale sia di principale punto di riferimento per il posizionamento aziendale all'interno dell'arena competitiva e nel rapporto con i decisori pubblici.**

Ci avvia verso profondi cambiamenti nel settore privato e in quello pubblico, con trasformazioni nei modelli produttivi e organizzativi e contestuali modifiche nell'ambito politico, economico e istituzionale.

Il Public Affairs sarà centrale nell'indirizzare le aziende verso il *"new normal"*, **potendo fare la differenza tra i futuri vincitori e gli sconfitti** perché consentirà al mondo produttivo di farsi interlocutore e partner delle Istituzioni nell'elaborazione di decisioni normative e d'investimento che disegneranno le condizioni della ripresa e della riconversione della struttura economica.





American Chamber of Commerce in Italy

Via Cantù 1 - 20123 Milano
Tel. +39 02 86 90 661 - Fax +39 02 39 29 67 52
amcham@amcham.it - www.amcham.it