



American Chamber of Commerce **in Italy**

# La comunicazione come asset strategico nel public affairs

**Comitato Public Affairs**

**FUTURE  
CALLIN**

Dialoghi di Policy







American Chamber of Commerce **in Italy**

---

# La comunicazione come asset strategico nel public affairs

FUTURE CALLIN'  
Dialoghi di Policy

---

Comitato Public Affairs

Position Paper



1. Executive summary.....	5
2. “Value at stake” regolatorio e politico .....	6
3. Il nuovo quadro italiano: il Ddl lobbying.....	7
4. La comunicazione come Asset del Public Affairs .....	9
5. Un framework operativo per il Public Affairs come asset strategico...	11
6. Implicazioni per le imprese italiane nel ciclo 2026–2030 .....	12
7. Key takeaways.....	13



# 1. Executive summary

Negli ultimi anni, il **rapporto** tra **impresa**, **istituzioni** e **società** è stato **ridefinito** dall'**intensificazione regolatoria**, dall'**instabilità geopolitica** e dalla **crescita delle aspettative sociali** verso il **ruolo pubblico delle aziende**. In questo contesto, il **Public Affairs** non è più una funzione ancillare, ma un **asset strategico** che incide sulla creazione di valore e sulla resilienza dei modelli di business.

Le evidenze sono chiare: tra il **10%** e il **15%** del **reddito operativo** dipende da **decisioni governative e regolatorie** e circa un terzo dei dirigenti considera il **10%** o più dell'**EBIT "a rischio politico-regolatorio"**. Il **70-80%** degli **executive colloca** i **decisori pubblici** tra gli **stakeholder** più rilevanti per il valore di lungo periodo. Gli **shock geopolitici** possono ridurre i piani di investimento fino **all'1,4%** nell'arco di cinque trimestri. Oltre **l'85%** delle **funzioni di Public Affairs** ha mantenuto o **aumentato il budget** tra il 2020 e il 2024; negli USA il lobbying federale ha toccato i **\$4,5 miliardi** nel 2024.

In Italia, l'approvazione alla Camera del **Ddl Lobby** (AC 2336 / S. 1793) introduce per un primo quadro organico: registro nazionale presso il CNEL, obblighi di trasparenza, codici di condotta e sanzioni. Le imprese più strutturate, tuttavia, **non operano già in sistemi consolidati** di compliance e governance, in cui il **D.Lgs 231/2001** rappresenta il riferimento di base.

Il **Public Affairs** assume un **ruolo crescente** anche nella protezione della **"licenza di operare"**, intesa non solo come conformità normativa, ma come **legittimazione politica e sociale**. La capacità di costruire rapporti di fiducia con istituzioni, stakeholder e opinione pubblica diventa quindi un **fattore critico** per la continuità e lo sviluppo del business.

In questo contesto, **American Chamber of Commerce in Italy** può svolgere un **ruolo di piattaforma abilitante** per il **rafforzamento del dialogo pubblico-privato**, contribuendo al trasferimento di modelli avanzati di **Public Affairs** e alla **diffusione di standard internazionali** nel contesto italiano.

Il paper sostiene quattro tesi:

1. il **Public Affairs** è un asset strategico misurabile.
2. il nuovo **Ddl lobbying**, se attuato in coerenza con gli standard OECD e UE, può trasformare la trasparenza in fattore competitivo.
3. la **comunicazione istituzionale**, intesa sia come proiezione esterna sia come capacità di traduzione interna del contesto regolatorio, è parte integrante e non separabile dell'azione del Public Affairs.
4. le aziende italiane che **integreranno Public Affairs e comunicazione istituzionale** saranno meglio posizionate per cogliere opportunità, PNIEC, fondi UE, politiche industriali, e contribuire a decisioni pubbliche più efficaci.

## 2. "Value at stake" regolatorio e politico

### 2.1 Impatto delle decisioni pubbliche sui risultati aziendali

La **relazione** tra **impresa** e **policymaker** non è più un elemento di contesto generico, ma un **fattore con un impatto economico misurabile**. Secondo una ricerca di McKinsey, circa il **30%** degli **executive** dichiara che almeno il **10%** dell'**EBIT aziendale** è direttamente **influenzato** da **decisioni governative** e **regolatorie**; nei **settori regolati** (energia, telecomunicazioni, farmaceutico, trasporti) la quota di reddito "**a rischio politico-regolatorio**" può superare il **30%**, considerando tariffe, autorizzazioni, regimi di rimborso e standard tecnici.

In questo contesto è utile **distinguere** chiaramente tra funzione **regolatoria** e **Public Affairs**. Nelle aziende più strutturate, il **regulatory** rappresenta un dipartimento autonomo, altamente specializzato, focalizzato sull'**interpretazione tecnica** della normativa e sugli aspetti applicativi. Tale funzione opera in stretto **coordinamento con il Public Affairs**, o con le Relazioni Istituzionali / Public Policy, che ne valorizzano le **implicazioni strategiche** nel dialogo con i decisori pubblici.

Sul fronte **organizzativo**, oltre il **60%** delle **funzioni** di **corporate affairs** è oggi **coinvolto in modo strutturato** nella pianificazione strategica, rispetto a meno del **40%** di **dieci anni fa**, e il responsabile delle relazioni istituzionali riporta sempre più spesso direttamente al CEO.

Il **valore del Public Affairs** si estende inoltre alla **dimensione finanziaria**. Il rischio politico-regolatorio è sempre più incorporato nelle valutazioni degli investitori e nel costo del capitale. In un contesto in cui mercati finanziari e investitori istituzionali attribuiscono crescente rilevanza alla stabilità del quadro normativo, alla qualità del dialogo con le istituzioni e alla **gestione dei rischi non finanziari**, il Public Affairs assume una valenza anche finanziaria.

Una gestione efficace delle relazioni istituzionali e della comunicazione contribuisce infatti non solo a mitigare rischi operativi e reputazionali, ma anche a **ridurre l'incertezza percepita dagli investitori**, sostenendo la valutazione complessiva dell'impresa e facilitando l'accesso al capitale. Al contrario, un'esposizione non gestita a dinamiche regolatorie e politiche può tradursi in un premio per il **rischio più elevato** e in una penalizzazione delle decisioni di investimento.

Il **Public Affairs genera valore** quando **traduce rischi** e **opportunità** regolatorie in **metriche economiche** per il management, anticipa le traiettorie normative partecipando alle consultazioni e collega advocacy e reputazione, invece di operare in silos.

### 2.2 Geopolitica, rischio e investimenti

L'intensità regolatoria è sempre più legata alla **dimensione geopolitica**. Studi recenti documentano che un **aumento percepito del rischio geopolitico** si traduce in una riduzione cumulata degli investimenti tra lo **0,7%** e l'**1,4%**, nei cinque trimestri succes-

sivi, innalzando il **premio per il rischio** e il **costo del capitale**, soprattutto nei settori esposti a catene globali del valore e tecnologie strategiche.

In questo quadro, il **Public Affairs** contribuisce a **mappare** come **evoluzione geopolitiche** e **normative** si traducono in **vincoli** o **opportunità** di business, e supporta il dialogo con istituzioni nazionale ed europee su sicurezza energetica, resilienza delle filiere e politiche industriali.

In tale prospettiva, the **American Chamber of Commerce in Italy** rappresenta un **osservatorio privilegiato** per la **lettura delle dinamiche transatlantiche**, **facilitando** l'**accesso** delle **imprese italiane** a una **comprensione** più ampia delle **tendenze regolatrici** e **geopolitiche**.

## 3. Il nuovo quadro italiano: il Ddl lobbying

### 3.1 Il contenuto del Ddl Lobby (AC 2336 / S. 1793)

Il disegno di legge **AC 2336**, "**Disciplina dell'attività di relazioni istituzionali per la rappresentanza di interessi**", approvato dalla Camera e ora all'esame del Senato come S. 1793, introduce per la prima volta una disciplina organica delle attività di lobbying in Italia.

Elementi principali:

- **Registro per la trasparenza della rappresentanza di interessi** presso il CNEL, nel quale dovranno iscriversi soggetti che svolgono in modo sistematico attività di relazioni istituzionali verso un definito novero di decisori pubblici.
- **Obblighi di trasparenza**: dichiarazione degli interessi rappresentati, degli obiettivi perseguiti, registrazione delle principali attività di interlocuzione (incontri, comunicazioni rilevanti), tracciabilità temporale.
- **Codici di condotta e integrità**: previsione di principi e regole di comportamento, tra cui limiti a doni e utilità, obblighi di lealtà e correttezza, disciplina delle "porte girevoli" tra incarichi pubblici e privati.
- **Sanzioni**: sistema sanzionatorio per omessa iscrizione, mancata comunicazione, falsità nelle dichiarazioni, con possibili interdizioni e sospensioni dal Registro.

Il Ddl rappresenta un **passo avanti** rispetto alla frammentazione vigente, pur lasciando margini di miglioramento su aspetti quali ampiezza del perimetro soggettivo, risorse per il monitoraggio e coordinamento con i registri europei.

## 3.2 Coerenza con standard OECD ed europei

La riforma italiana si inserisce in un contesto internazionale caratterizzato da **standard consolidati**:

- l'**OECD** ha aggiornato nel 2024 i "**Principles for Transparency and Integrity in Lobbying**", richiamando l'esigenza di quadri normativi che definiscano chiaramente chi può esercitare lobbying, con quali obblighi informativi e sotto il controllo di quali autorità o meccanismi di supervisione.
- l'**Unione Europea** applica da anni il **Registro per la trasparenza** per le **attività di lobbying** presso Commissione e Parlamento, con obbligo di tracciabilità degli incontri ad alto livello e pubblicazione online delle informazioni.

L'**Italia** si sta **allineando**, pur con ritardo, a queste raccomandazioni, e che il **pieno successo della riforma** dipenderà dall'implementazione, dalla digitalizzazione del Registro e dalle risorse destinate al controllo.

## 3.3 Opportunità per le imprese

Per il mondo aziendale, il Ddl è un driver di cambiamento su tre piani:

- **Compliance strutturata**: spinge le imprese a dotarsi di procedure interne di registrazione, autorizzazione e monitoraggio delle attività di interlocuzione istituzionale.
- **Professionalizzazione del Public Affairs**: incentiva la creazione di funzioni dedicate o il rafforzamento di quelle esistenti, con competenze specifiche su processi legislativi e standard etici.
- **Legittimazione del ruolo**: rende più chiaro e riconosciuto il contributo delle imprese ai processi di policy, riducendo la percezione di opacità e conflitti di interesse, se le regole saranno rispettate e ben comunicate.

È importante evidenziare che le imprese più strutturate già operano all'interno di sistemi di compliance e trasparenza consolidati. Il **D.Lgs. 231/2001** rappresenta oggi il **riferimento di base in materia di governance e responsabilità**, anche con riferimento alle attività di relazione istituzionale. In questo senso, il **Ddl lobby non introduce ex novo** una cultura della trasparenza, ma contribuisce a rafforzarla e uniformarla.

## 3.4 Il modello statunitense: un benchmark evolutivo

Le aziende americane vantano una lunga e consolidata esperienza nella gestione dei Public Affairs. Il **lobbying statunitense** nasce e si sviluppa all'interno di un **contesto culturale** che considera del tutto legittimo, e in molti casi necessario, l'**intervento degli attori privati** nei processi politici, prevedendo norme specifiche a partire dal **Lobbying Disclosure Act del 1995**.

Questo contesto ha favorito lo sviluppo di un **approccio fortemente strutturato al Public Affairs**. In molte aziende statunitensi, tale funzione è **integrata nei processi decisionali**, supportata da strumenti analitici avanzati e orientata a una gestione sistemica

delle relazioni istituzionali.

Nel tempo, questo modello si è evoluto: dal paradigma istituzionale delle grandi corporations degli **anni '70**, all'estensione del Public Affairs alle politiche economiche globali nei **primi anni 2000**, fino alle forme più recenti di advocacy data-driven, mobilitazione degli utenti, grassroots campaigning e gestione di battaglie regolatorie locali.

Le aziende statunitensi sono state inoltre **protagoniste di innovazioni** spesso disruptive, sia in **senso positivo sia critico**, basti pensare alla **gig economy**, alle evoluzioni delle **big tech** o all'**utilizzo delle campagne grassroots**, contribuendo a ridefinire il rapporto tra impresa, regolazione e società.

Il **modello statunitense** rappresenta un **riferimento utile** anche per il **contesto italiano**, non solo sul piano normativo, ma come esempio di un'interazione più strutturata, continuativa e "positiva" tra imprese e istituzioni.

## 4. La comunicazione come Asset del Public Affairs

In un contesto in cui la fiducia nelle istituzioni e nelle imprese è sottoposta a pressioni crescenti, la **comunicazione istituzionale** non è più una funzione di supporto al Public Affairs, ne è **parte costitutiva**. La capacità di articolare posizioni credibili, costruire narrativi robusti e presidiare il dibattito pubblico determina, in misura crescente, l'efficacia dell'azione di advocacy.

### 4.1 Comunicazione e advocacy: un sistema integrato

Il Public Affairs efficace opera su due piani complementari: il piano dell'**interlocuzione diretta con i decisori** (advocacy) e il **piano della costruzione del consenso nel dibattito pubblico**. Questi due piani si alimentano reciprocamente.

Le aziende più avanzate hanno superato la separazione tradizionale tra comunicazione e relazioni istituzionali, adottando modelli integrati. In questo contesto si inserisce anche l'evoluzione verso un modello "**media company**", in cui i canali proprietari risultano coerenti tra loro, non contrastanti nei messaggi e differenziati nel linguaggio in base ai target. Una coerenza strutturale di questo tipo facilita l'integrazione con il Public Affairs.

### 4.2 Il Public Affairs come funzione di comunicazione interna

Il Public Affairs svolge sempre più anche una **funzione di comunicazione interna**. La figura del PA si configura **come elemento di traduzione** non solo dell'azienda verso l'esterno, ma anche del **contesto istituzionale verso l'interno**.

Questo ruolo è particolarmente rilevante nei contesti aziendali internazionalizzati, in cui il mercato italiano può essere percepito come complesso o difficilmente interpretabile, indipendentemente dal suo posizionamento come mercato core o secondario. In

tali contesti, il Public Affairs contribuisce a **rendere intellegibili dinamiche normative, tempi decisionali e sensibilità politiche**, facilitando l'**allineamento tra headquarters e strutture locali**.

### 4.3 Media relations, agenda setting e comunicazione digitale

Il **sistema dell'informazione** è oggi un **terreno centrale** per la **costruzione della reputazione istituzionale**.

Le **media relations** richiedono un rafforzamento delle **relazioni one-to-one** e degli **earned media**, che contribuiscono a **generare fiducia** e a **consolidare il posizionamento dell'azienda**, oltre alla sua capacità di influenzare l'agenda mediatica.

Le tendenze più rilevanti in ambito di comunicazione a supporto del Public Affairs includono:

- **Thought leadership**: pubblicazione di analisi, ricerche e position paper che documentano la competenza dell'impresa su temi di policy rilevanti, posizionandola come interlocutore autorevole.
- **Agenda setting proattivo**: capacità di introdurre temi nel dibattito pubblico, attraverso eventi, report, audizioni o campagne, anticipando l'agenda istituzionale piuttosto che limitarsi a reagirvi.
- **Comunicazione digitale e social**: presidio sistematico dei canali digitali per raggiungere stakeholder istituzionali, giornalisti, esperti e comunità di policy, con contenuti calibrati per ciascun pubblico.
- **Crisis communication istituzionale**: gestione tempestiva e trasparente delle crisi con rilevanza pubblica, evitando che dinamiche comunicative sfavorevoli si traducano in pressioni regolatorie o legislative.

### 4.4 Stakeholder communication

Un **Public Affairs efficace** costruisce e **mantiene coalizioni di stakeholder** che condividono interessi o valori su specifici dossier. La comunicazione è lo strumento con cui **queste coalizioni vengono attivate, coordinate e rese visibili ai decisori**.

La costruzione di posizioni comuni con associazioni di categoria, organizzazioni civili, comunità scientifiche o altri attori del settore privato richiede una comunicazione interna accurata e una comunicazione esterna coerente. In Italia, in particolare, la frammentazione del sistema associativo e la **bassa tradizione di advocacy coordinata** rendono la **comunicazione di coalizione uno strumento ancora sottoutilizzato**, ma con un elevato potenziale per le imprese che sapranno investirvi in modo sistematico.

Nei contesti di crescente **scrutinio sugli investimenti esteri** e, più in generale, nelle operazioni finanziarie soggette a valutazioni pubbliche, l'**esito** dei **processi** autorizzativi non **dipende esclusivamente dalla solidità giuridica** e industriale dell'operazione, ma anche dalla **capacità dell'impresa** di costruire un contesto favorevole attorno al dossier. La definizione del perimetro narrativo (sicurezza economica, tutela dell'occupazione, resilienza delle filiere, contributo alla competitività) e la **gestione coordinata**

**degli stakeholder** istituzionali, mediatici e territoriali incidono in **modo significativo sull'esito**, sui **tempi** e sulla **prevedibilità delle decisioni pubbliche**.

The **American Chamber of Commerce** in **Italia** può rappresentare un attore rilevante nel **facilitare la costruzione di coalizioni** e il **coordinamento tra imprese**, **contribuendo** a rafforzare la **qualità** e l'**impatto delle attività di advocacy**.

## 5. Un framework operativo per il Public Affairs come asset strategico

Alla luce delle tendenze descritte, si propone un framework operativo su quattro assi, applicabile a imprese di diversa dimensione.

### 5.1 Asse 1 – Regolamentazione e “value at stake”

- Mappare i **dossier politici** e **regolatori rilevanti a livello nazionale, UE e internazionale**, stimando il potenziale impatto economico su ricavi, costi, investimenti.
- Integrare i **rischi regolatori** e **geopolitici** nella risk map aziendale e nel processo di pianificazione strategica.
- Partecipare sistematicamente a **consultazioni pubbliche e audizioni**, basando le posizioni su dati e analisi d'impatto.

### 5.2 Asse 2 – Engagement multistakeholder

- Costruire **mappe degli stakeholder istituzionali** (ministeri, autorità, enti locali, istituzioni UE) e **non istituzionali** (associazioni, think tank, ONG).
- Passare da interazioni episodiche a piani di engagement pluriennali con obiettivi chiari e indicatori di risultato.
- **Istituire forum tematici periodici** per macro-aree strategiche (es. energia, salute, competitività), in coerenza con i principi di trasparenza del nuovo Ddl.

### 5.3 Asse 3 – Comunicazione istituzionale integrata

- Allineare le **attività di comunicazione esterna ai dossier di advocacy** in corso, garantendo coerenza di messaggio tra canali pubblici e interlocuzioni istituzionali dirette.
- Sviluppare una **strategia di thought leadership**, attraverso position paper, eventi, contributi al dibattito pubblico, che posizioni l'impresa come interlocutore autorevole e costruttivo.
- **Presidiare i media specializzati e le piattaforme digitali** con contenuti calibrati per stakeholder istituzionali, giornalisti e comunità di policy.
- **Integrare la comunicazione nella gestione delle coalizioni**, coordinando messaggi e timing con gli alleati su dossier comuni.

- Progettare la **comunicazione in coerenza con gli obblighi di trasparenza** previsti dal Ddl lobbying, evitando dissonanze tra advocacy registrata e posizionamento pubblico.

#### 5.4 Asse 4- Public Affairs Management

- Affermare un **approccio manageriale ai Public Affairs**, consolidandone il ruolo come funzione strategica per l'impresa e rafforzandone la trasparenza verso l'esterno.
- **Adottare framework, strumenti e processi operativi di riferimento**, per supportare i practitioner nella selezione e applicazione dei tool più efficaci nelle diverse situazioni.
- Strutturare le attività analitiche e di **gestione del rischio relazionale**, integrando l'intero ciclo di vita delle relazioni istituzionali in un modello unitario e coerente.
- Introdurre **modelli di assessment** delle attività di Public Affairs, orientati a migliorare l'efficienza operativa, l'allineamento con gli obiettivi aziendali e la qualità dei modelli organizzativi adottati.
- **Rafforzare i meccanismi di governance** e i processi decisionali, garantendo coerenza, tracciabilità, valutazione della performance, meccanismi organizzativi e gestione delle risorse assegnate.
- **Diffondere una cultura manageriale dei Public Affairs** attraverso programmi strutturati di formazione e sensibilizzazione rivolti a imprese e stakeholder.

## 6. Implicazioni per le imprese italiane nel ciclo 2026–2030

Nel prossimo quinquennio, quattro driver renderanno il Public Affairs ancora più centrale:

1. **Attuazione del Ddl lobbying:** le imprese dovranno adeguarsi a nuovi obblighi, ma potranno anche contribuire ai futuri aggiustamenti normativi, portando evidenze sulle modalità più efficaci di garantire trasparenza senza appesantire il dialogo pubblico-privato.
2. **Nuova politica industriale europea:** la definizione di strumenti per sovranità tecnologica, transizione verde e resilienza industriale richiederà una presenza proattiva delle imprese italiane sui tavoli europei e internazionali.
3. **Maggiore pressione sociale su integrità e trasparenza:** opinione pubblica, media e investitori chiederanno sempre più coerenza tra dichiarazioni aziendali e comportamenti nei confronti delle istituzioni, rendendo il Public Affairs un presidio anche di integrità.

**4. Evoluzione del panorama mediatico:** la frammentazione dell'informazione, la crescita delle piattaforme digitali e il ruolo delle comunità di policy online richiedono nuove competenze comunicative nelle funzioni di Public Affairs, per presidiare efficacemente i canali dove si forma il consenso informato.

Le imprese che continueranno a considerare le relazioni istituzionali come funzione marginale o puramente relazionale rischiano di trovarsi esposte a rischi regolatori, reputazionali e competitivi non governabili ex post. Al contrario, quelle che **investiranno in Public Affairs strutturati**, data-driven e integrati nella governance **potranno ridurre il valore a rischio** derivante da decisioni pubbliche sfavorevoli, cogliere opportunità di politica industriale e finanziamenti e contribuire a politiche più efficaci e legittimate, **rafforzando** al contempo il **proprio posizionamento** competitivo.

**American Chamber of Commerce in Italy** può svolgere un **ruolo di piattaforma di sistema**, contribuendo al **rafforzamento del dialogo** tra **imprese e istituzioni**, alla diffusione di **best practice internazionali** e alla **qualificazione** del contributo del **settore privato** ai **processi di policy**.

## 7. Key takeaways

- Il **Public Affairs** è un **asset strategico misurabile** e non una funzione accessoria.
- Il Public Affairs contribuisce alla **protezione e all'estensione della "licenza di operare"**, intesa come legittimazione normativa, politica e sociale.
- Il **rischio politico-regolatorio** ha una dimensione finanziaria crescente e incide sul costo del capitale.
- L'**integrazione** tra **Public Affairs, comunicazione e Regulatory** è condizione **necessaria** per l'efficacia.
- La **comunicazione**, interna ed esterna, è parte **integrante dell'advocacy**.
- Il modello statunitense rappresenta un benchmark evolutivo rilevante.
- **The American Chamber of Commerce in Italy** si configura come **abilitatore chiave** nel rafforzare il dialogo pubblico-privato e nel trasferire modelli avanzati di Public Affairs nel contesto italiano.







---

# American Chamber of Commerce in Italy

---

Via Cantù 1 - 20123 Milano  
Tel. +39 02 86 90 661  
amcham@amcham.it - [www.amcham.it](http://www.amcham.it)

24 marzo 2026