



---

# Numerosi, mediatici, locali, duraturi. Quattro parole chiave dei nuovi interessi

---

di Paolo Zanetto  
Partner, Cattaneo Zanetto & Co.

## Numerosi, mediatici, locali, duraturi. Quattro parole chiave dei nuovi interessi

Il gioco dell'influenza sui processi decisionali diventa sempre più complesso. Ogni giorno nascono nuovi gruppi di interesse che partecipano attivamente al processo di policy-making. E' un trend costante in tutto il mondo occidentale, evidente negli Stati Uniti già dagli anni Novanta e ora molto visibile in Europa. Non solo aumenta il numero di interessi attivi, ma anche il numero di questioni di policy su cui i portatori di interessi si esprimono. Sempre più spesso il livello di intervento non è solo nazionale ma anche locale. E l'advocacy e il lobbying tendono a fondersi in un'unica leva, con forte caratterizzazione mediatica.

Questo cambio di paradigma obbliga i portatori di interessi a rinnovarsi, adeguando strategie e leve. Esistono almeno quattro trend di cui tenere conto nel formulare le nuove regole di ingaggio. I nuovi interessi sono numerosi; puntano sull'aspetto mediatico; hanno una forte presa locale; sono duraturi e pronti a una guerra di lungo periodo.

## Numerosi. Sempre più interessi sono attivi nel policy-making

A settembre 2013 la Casa Bianca ha diffuso gli ultimi dati sugli accessi degli ospiti per ragioni professionali<sup>1</sup>. Si tratta di una media di 1.376 riunioni con ospiti esterni all'anno, ovvero 5-6 riunioni per ogni giorno lavorativo. Guardando alla composizione degli ospiti emerge uno spaccato degli interessi rappresentati: grandi aziende e società di lobbying, naturalmente, ma anche sindacati, organizzazioni no profit, think tank e simili.

I dati fotografano una realtà completamente diversa da quel "corporativismo" che in buona parte d'Europa ha connotato il modello di compensazione degli interessi nel Novecento. Non più interessi organizzati in modo permanente e "verticale" attraverso mediatori istituzionalizzati: nel caso italiano Confindustria per le imprese, le tre grandi sigle sindacali per i lavoratori, e così via. Al contrario nasce una nuova era, quella delle associazioni "di scopo", dal carattere temporaneo e trasversale, che durano il tempo della singola battaglia legislativa. Come dimostrano i dati della Casa Bianca, la stessa persona può sedere al tavolo con più "magliette": prima per un confronto sull'agenda digitale per conto di un'azienda del settore, poi come rappresentante di un comitato per promuovere una nuova legislazione sull'immigrazione "white collar".

In termini politologici è definito "iperpluralismo"<sup>2</sup>. Una segmentazione più fine degli interessi in gruppi d'azione molto specifici rende più puntuale l'azione di lobbying. Soprattutto permette alle aziende di creare coalizioni specifiche con i competitor, senza dover gestire l'ampia agenda di issue e i delicati equilibri delle associazioni di categoria. E' stato questo il caso di FWD.us, il gruppo di pressione nato negli Usa per modificare le norme sull'immigrazione così da permettere l'ingresso di nuovi talenti tecnologici dall'Asia e dal resto del mondo<sup>3</sup>. Il gruppo, voluto e creato da Mark Zuckerberg (Facebook), ha portato a bordo anche i numeri uno di Google, Microsoft, Yahoo e altri. Almeno sull'immigrazione, tutti per uno.

La leva della rilevanza ("ascoltatevi perché sono importante e rappresentativo") è utilizzata da sempre, dunque non sarebbe una novità nel gioco dell'influenza. La vera leva da utilizzare oggi è il tempismo: il primo a intravedere un nuovo tema o spiraglio nel dibattito di policy può posizionare se stesso e soprattutto la issue, determinando il framing politico-istituzionale. Giocare sul tempismo è possibile solo costruendo su basi solide: il monitoraggio dev'essere eccellente, in tempo reale e soprattutto rilevante. Accadono tanti eventi e "finti eventi": per cogliere l'opportunità bisogna sapere cosa cercare ed essere pronti ad agire.

## Mediatici. La distinzione tra lobbying e advocacy si fa sfumata

In passato era netta la distinzione tra lobbying “diretto” e “indiretto”. Nella prima categoria i contatti diretti dei portatori di interesse con gli stakeholder, i documenti, le proposte di emendamento e le attività indirizzate in modalità “one-to-one”. Nel secondo caso si tratta delle azioni di pressione da parte delle comunità, il framing di un tema sui giornali, il senso sociale e diffuso di una battaglia di interesse diffuso. Nel passato (anche recente) solo alcune grandi battaglie erano condotte utilizzando entrambe le leve a disposizione. Ma siamo sicuri che nell’era dei social media questa differenziazione abbia ancora senso?

Le due attività sono necessariamente intersecate, sia da parte dei portatori di interessi che dal lato dei decisori istituzionali. Le aziende devono sempre più spesso spiegare il senso delle posizioni di public policy che intendono prendere, coinvolgendo terze parti che a volte sono a supporto e altre volte critiche. Politici e dirigenti pubblici hanno l’esigenza di spiegare all’elettorato o alla pubblica opinione il senso di quel che fanno, e sempre più spesso esiste un feedback immediato grazie al mondo dei social media. Ancora meglio, il feedback investirà – loro malgrado – anche le aziende e i decisori istituzionali che decidono di non comunicare le loro decisioni, grazie a una crescente comunità di *watchdog* abilitata dagli strumenti digitali.

Questo è particolarmente vero per quei gruppi, aziende e associazioni che hanno una base di riferimento (clienti, associati, donatori, etc.) molto predisposta al digitale. Per un’ampia classe di giovani “nativi digitali” i social media sono l’unico strumento concepibile e “reale” per l’impegno civico. Riuscire a condividere la propria battaglia con questa base di cittadini già fidelizzata, in modo tale da farla sentire protagonista, ha già creato molti casi di successo negli Usa e in Europa<sup>4</sup>.

Integrare lobbying e advocacy, avvicinando dunque le leve delle relazioni istituzionali e della comunicazione corporate, è quanto mai necessario. Nell’era dei social media non comunicare significa far definire le proprie azioni da qualcun altro. Per gestire una campagna integrata l’azienda necessita di un manager dei Public affairs (intesi come mix di tutte queste leve a disposizione della campagna) in grado di comprendere il quadro complessivo di quanto si va facendo, ma rispettoso delle specificità di ogni leva – sia essa il lobbying, la comunicazione social, l’advocacy e quant’altro<sup>5</sup>.

La scelta dell’azienda, dunque, riguarda anche il suo interno. L’organizzazione aziendale deve prevedere e favorire l’utilizzo sinergico di queste leve e competenze diverse, con un ruolo forte di chi coordina in modo sinergico questo “Public affairs mix”. E’ spesso necessario che queste attività riportino direttamente al capo azienda, così da garantire rapidità decisionale (come discusso poco sopra) e piena cooperazione tra le funzioni.

## Locali. Perché tutta la politica è locale

Un leggendario presidente della Camera dei Rappresentanti Usa, Tip O'Neill, era solito dire: "All politics is local". E' ancora una grande verità, specie nel caso dell'Unione Europea. L'architettura istituzionale UE prevede che almeno un organismo, la Commissione, sia di natura non elettiva e che rappresenti le varie nazionalità in via collegiale. Questo presta il fianco a critiche sulla democraticità del processo decisionale UE, ma anche all'opportunità di influire sul rapporto dei commissari con il territorio di origine. In un'azione di advocacy europea sempre più spesso si cerca di costruire un'azione "dal basso" a partire da cittadini, consumatori, elettori del Paese di riferimento del commissario con un ruolo centrale sul dossier in questione. Non ci si dimentica di casa.

Qualcosa di molto simile vale anche in Italia, a partire dalla riforma del Titolo V della Costituzione e al cosiddetto "federalismo". Il potere delle Regioni su tematiche chiave è sempre più ampio, anche in settori tradizionalmente a guida nazionale. La complessità può essere affrontata come opportunità, in due sensi. La posizione forte di un politico eletto può essere fatta valere nella Regione da cui proviene, e viceversa. La struttura stessa dei partiti e movimenti politici italiani passa da una accountability (più o meno forte a seconda del partito e della legge elettorale) dell'esponente nazionale nei confronti delle cellule territoriali di cui è espressione.

Quando poi il policy-maker è locale, la battaglia diventa ancora più a portata di advocacy. Il peso delle manifestazioni di piazza, da sempre fonte di pressione politica nel territorio, si è spostato

sempre più online. Uber, la start-up che ha creato la celebre app per prenotare in tempo reale un'auto pubblica, è riuscita a cambiare le decisioni della città di Boston mobilitando i suoi utenti attivi nella zona, peraltro nel giro di poche ore<sup>6</sup>. La rilevanza dell'azione era data dal radicamento profondamente locale. Questo permetteva anche di capire meglio chi fossero i supporter di Uber: persone giovani ma socialmente rilevanti, in grado di "fare opinione" sia sui social media che nel "mondo reale". Il sindaco ha dovuto fare inversione di marcia, e in fretta.

## Duraturi. E' una guerra, non una battaglia

Fare advocacy significa combattere per un'idea, imporla nel framing della politica e dei media, farla entrare nei cuori e nelle menti. Non è facile, ma in questo contesto di iperpluralismo degli interessi (e dei loro rappresentanti) è l'unico modo per vincere nel lungo periodo. Si vince radicando le idee: gli investimenti di advocacy pianificati nel lungo periodo servono a creare un clima favorevole a un modo di leggere la realtà di un settore, con conseguenze forti in termini di framing sui tanti aspetti regolatori e normativi puntuali. Con una punta di provocazione, questo significa fare politica.

Il concetto non è nuovo. Antonio Gramsci conia il termine "egemonia culturale" nel 1935, intesa come la capacità di orientare la mentalità, gli stili di vita e i linguaggi della "massa popolare"<sup>7</sup>. E' una battaglia di lungo periodo, ma – sostiene Gramsci – è imprescindibile. Più di recente il tema è stato declinato come "soft power"<sup>8</sup>, la capacità

di definire la lente di lettura dei fatti. Dopo il tramonto delle ideologie ci si è persuasi che il pragmatismo, il policy-making esclusivamente “fact based”, siano l’unico approccio efficace. Ma che cos’è questo se non un punto di osservazione (e come tale arbitrario) per analizzare la realtà?

Già dagli anni Ottanta si è spiegato come il ciclo politico-elettorale si sia trasformato in una campagna permanente<sup>9</sup>, in cui il momento dell’elezione al pubblico ufficio è per il politico solo il punto intermedio del percorso. Compito del politico è mantenere un rapporto costante nel tempo con i suoi stakeholder di riferimento – gli elettori, naturalmente, ma anche i portatori di interessi rilevanti, la dirigenza del partito, i media, etc. Questo è vero anche per le aziende e il gioco delle regole.

Nel caso italiano la Seconda Repubblica si è connotata per due schieramenti quasi pari nelle varie elezioni, con una buona predisposizione dell’elettorato all’alternanza. In tutte e cinque le elezioni politiche dal 1994 al 2008 il Parlamento ha cambiato maggioranza, dal centro-destra al centro-sinistra e viceversa<sup>10</sup>. A seconda della legge elettorale pochi territori potevano fare la differenza, assegnando un premio di maggioranza che dovrebbe aiutare la governabilità proprio a

fronte di una parità di fatto in termini elettorali. A febbraio 2013 la Lombardia venne definita “l’Ohio d’Italia”, uno *swing state* che avrebbe determinato il risultato finale. E’ un quadro pieno di incertezze, in cui l’orientamento politico può cambiare in breve tempo.

La sfida per le aziende diventa ancora più complessa. Bisogna vincere la guerra, non la battaglia. Il quadro regolatorio va difeso nel tempo, i competitor si eserciteranno a metterci in difficoltà, la politica e la dirigenza pubblica potrebbero voler ritornare sul tema dopo aver sentito di aver perso un *round* “per colpa delle lobby”.

Ancora di più, i portatori di interessi devono presidiare tutte le forze politiche. Costruire un rapporto esclusivo con la maggioranza parlamentare di turno può significare inimicarsi la maggioranza parlamentare di domani. E’ un modo per spostare in avanti un problema, non per risolverlo. Pertanto un approccio bipartisan all’attività di lobbying non è soltanto una impostazione eticamente o “politicamente corretta”. Si tratta di un criterio efficiente di allocazione delle risorse.

## Note

1. L. Rosiak, “No public tours, but 344 visits by lobbyists to the White House”, Washington Examiner, 17 settembre 2013
2. A.J. Cigler, B.A. Loomis, “Interest Group Politics”, CQ Press, 2002
3. M. Zuckerberg, “Immigration and the knowledge economy”, Washington Post, 10 aprile 2013
4. M. Cohen, “Internet Advocacy ‘Uber’ Alles”, Harvard Law School paper, 2013
5. A. Cattaneo, P. Zanetto, “Fare lobby. Manuale di public affairs”, Etas, 2007
6. M. Cohen, op. cit.
7. G. Vacca, “Egemonia culturale”, Italianieuropei, n. 2/2010
8. J. Nye, “Leadership e potere. Hard, soft, smart power”, Laterza, 2009
9. A. Cattaneo, P. Zanetto, “(E)lezioni di successo. Manuale di marketing politico”, Etas, 2003
10. E’ difficile descrivere il caso delle elezioni 2013 poiché il governo uscente guidato da Mario Monti era un esecutivo tecnico sostenuto da una grande coalizione