



Trasparenza nel policy making, quando l'azienda impara dalla politica

di Paolo Zanetto

Partner, Cattaneo Zanetto & Co.

Trasparenza nel policy making, quando l'azienda impara dalla politica

La politica è spesso tenuta in scarsa considerazione da manager e imprenditori. Eppure ci sono lezioni che essa può insegnare alle aziende – ad esempio sulla trasparenza nei processi di policy making - e che possono tornare utili durante una campagna di lobbying o di advocacy.

La politica è l'ambito che più di tutti sta vivendo una rivoluzione legata alla trasparenza. Sempre più istituzioni – parlamenti, ma anche governi – abbracciano la rivoluzione Open data, che permette non solo di guardare attraverso la “casa di vetro” ma soprattutto di interpretare quanto accade, filtrando e rielaborando il tutto attraverso app e servizi che nascono a partire dai dati grezzi¹.

L'impresa deve adeguarsi a questo cambiamento di scenario, ripensando i propri processi interni e attrezzandosi per il confronto con l'esterno. Le istituzioni pubbliche hanno saputo adeguarsi al cambiamento. In questo l'impresa può imparare qualcosa dalla politica.

Analizzando l'esperienza della politica abbiamo identificato quattro lezioni per le aziende.

1. Abbracciare la trasparenza dà un vantaggio competitivo

Nell'era del big data e dei social media, combattere il fenomeno della trasparenza non è un'opzione praticabile. Le nuove piattaforme rendono possibile un processo decisionale più aperto al confronto, obbligando chi vuole influenzare tali processi a lasciare traccia. Tra le istituzioni dell'Unione europea è ormai prassi comune che una nuova proposta legislativa attraversi diversi stadi di consultazione pubblica, e che i contributi inviati da aziende e altri stakeholder vengano pubblicati sul web.

Un'offensiva della trasparenza permette di avere un *edge* competitivo – verso le istituzioni e nei confronti dei concorrenti. Questa offensiva parte dalla definizione di “regole di ingaggio” precise e pubbliche con gli stakeholder. Queste regole possono essere definite in modo vantaggioso per tutti, come dimostrano i migliori casi di rapporto con le associazioni dei consumatori². L'azienda impara ad ascoltare, i gruppi di opinione sanno come farsi ascoltare. Dal dialogo si possono scoprire alleati trasversali (e inattesi).

Inoltre, una volta definito il processo decisionale interno all'azienda sulle posizioni da prendere in materia di public policy, è raro che ci sia qualcosa da nascondere sotto il tappeto. La trasparenza del processo non obbliga necessariamente l'azienda ad una posizione in linea con l'opinione più diffusa. Il rischio nell'attuare questo cambiamento è legato all'incoerenza.

2. Predicare bene e razzolare male crea gravi danni

La scelta di abbracciare la trasparenza delle azioni di influenza sul policy-making da parte dell'impresa non è banale: significa introdurre piena trasparenza sulle posizioni che la società prende su temi delicati, per i Paesi in cui opera e per la industry di riferimento. Una cosa è parlare del proprio impegno per un mondo migliore, altro è applicare quei principi in tutte le comunicazioni verso gli stakeholder – anche istituzionali³.

Scrivere grandi impegni per la *corporate social responsibility* (CSR) nel bilancio sociale e poi fare advocacy in direzione del tutto opposta è un grosso rischio. Non appena un watchdog se ne accorgerà potrà nascere una grave crisi reputazionale. Operare in una “casa di vetro” obbliga tutte le parti a prendersi le responsabilità di quanto affermano – e ad esporsi ancor di più all'azione di scrutinio dei media.

3. Non basta spiegare, bisogna convincere

Non è una novità che il politico debba rendere conto agli elettori. Spesso è l'azienda che non è pronta a farlo. Ormai da tempo il management non rende (più) conto solo agli azionisti, ma a una platea di stakeholder ben più ampia. Sempre più watchdog sono interessati alle posizioni di *public policy* espresse nei contesti business⁴. La Global Reporting Initiative ha sviluppato per i bilanci sociali e annual report delle imprese un set di indicatori specifici per rendicontare le “posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate”⁵.

Ma non basta rendere conto delle posizioni espresse. Bisogna spiegarne le ragioni. Candidati e politici sono abituati ad argomentare il perché delle posizioni che esprimono. Non così alcune imprese. In particolare con i media e con i gruppi di opinione locale (es. insediamenti industriali, grandi opere infrastrutturali) è necessario convincere oltre che spiegare. Va da sé che convincendo questi stakeholder si genera una catena di feedback positivo anche in termini di esito del processo decisionale nelle istituzioni.

E' questo il modo di creare alleati. Molti di questi emergeranno da un confronto aperto tra interessi variegati nel contesto di un processo di policy-making trasparente e multilaterale, scoprendo convergenze che non si sarebbero sospettate. La regola vale anche all'opposto. Una spiegazione solo “difensiva” delle proprie posizioni nel dibattito sulle regole può attivare possibili soggetti ostili in un'azione di contro-lobbying, magari coalizzando tutti i portatori di interessi “contro”.

4. Rendersi “casa di vetro” previene le polemiche

La nuova proposta di normativa europea sulla Data protection impatta molti settori – over-the-top, carrier di telecomunicazioni e istituzioni finanziarie. Sul tema sono molto attive le associazioni di consumatori e utenti, che spingono per una forte tutela dei dati personali. La commissaria europea Viviane Reding, che ha proposto la legislazione, ha detto di non aver mai visto un'azione di lobbying così aggressiva⁶.

In questa battaglia – ancora in corso – c'è chi ha fatto emergere tutti i “segreti”. Un gruppo di hacker tedeschi ha creato il sito web LobbyPlag.eu, pubblicando i position paper che aziende e associazioni hanno inviato ai policy-maker. Il sito ha raccolto gli emendamenti presentati dagli eurodeputati, per individuare le convergenze. Ne è emerso che (naturalmente) i deputati che condividevano le preoccupazioni di queste imprese hanno presentato emendamenti scritti in coerenza con quanto proposto da quei lobbisti. Ma avendo potuto presentare i position paper come un “segreto” emerso da un ambito di policy-making “opaco”, si è potuto fare sensazionalismo sui deputati “svenduti” alle imprese.

Le posizioni prese da queste aziende e associazioni in tema di Data protection sono legittime e coerenti con il loro posizionamento. L'attività di lobbying esercitata sulla proposta di normativa è importante e utile, sia in termini di processo democratico (il fondamentale *right-to-petition*)⁷ sia dal punto di vista della teoria di management (l'azienda che si confronta con il pre-mercato)⁸. L'effetto-scandalo non è legato ai contenuti o all'attività di lobbying. E' dato da un'accountability indesiderata, dunque passivamente subita.

Per fortuna anche in questo ambito esistono le best practice. eBay fa scuola con il suo sito eBay Main Street⁹, dove pubblica i documenti delle proprie campagne di advocacy negli Stati Uniti e in Europa, compresi i corposi materiali (es. studi economici) a supporto delle sue tesi. L'approccio trasparente di eBay evita da principio ogni imbarazzo o pericolo di "leak".

A volte la trasparenza è una scelta forzata, ma non per questo meno efficace. Nel documentario "The Brussels business", che vuole indagare il fenomeno del lobbying in Europa¹⁰, l'ex direttore della European Roundtable of Industrialists (ERT) racconta come ha reagito all'occupazione "pacifica" della sede dell'associazione da parte di attivisti anti-lobby: ha portato fuori a pranzo il suo staff e invitato gli attivisti a guardare in ogni cassetto.

¹ Ad esempio l'americana Sunlight Foundation dà vita a numerosi servizi online e app che permettono ai cittadini di tenere d'occhio il processo legislativo, come Open Congress (www.opencongress.org) e Scout (scout.sunlightfoundation.com).

² Ad esempio Poste Italiane, che ha un'esposizione assai vasta verso i singoli utenti, ha creato una struttura dedicata ai rapporti con le 18 associazioni aderenti al Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti (CNCU)

³ AccountAbility, Report "Towards responsible lobbying", 2005

⁴ AccountAbility, op.cit.

⁵ Global Reporting Initiative, "Serie di protocolli di indicatori: Società (SO)", versione 3.0

⁶ "EU Privacy regulations subject to 'unprecedented lobbying'", The Telegraph, 8 febbraio 2012

⁷ Negli Stati Uniti è norma costituzionale. Cfr. A. Rosenthal, "The third house. Lobbyists and lobbying in the states", CQ Press, 2001. In Italia la Corte costituzionale ha riconosciuto come legittima l'attività di influenza svolta da soggetti organizzati nei confronti di organi costituzionali. Cfr. P.L. Petrillo, "Democrazie sotto pressione. Parlamenti e lobby nel diritto pubblico comparato", Giuffrè, 2011

⁸ A. Cattaneo, P. Zanetto, "Fare lobby. Manuale di public affairs", Etas, 2007

⁹ www.ebaymainstreet.com

¹⁰ "Le lobby fanno l'Europa e ora un film lo racconta", Linkiesta, 8 maggio 2012.

Takeaway

1. Abbracciare la trasparenza dà un vantaggio competitivo. Combattere il fenomeno non è un'opzione praticabile nell'era degli open data e dei social media. Un'offensiva della trasparenza permette di avere un edge competitivo – verso le istituzioni e nei confronti dei concorrenti.
2. Non basta spiegare, bisogna convincere. Rendere conto delle attività di influenza sul policy-making non è sufficiente. Bisogna portare a bordo alleati. Una spiegazione "difensiva" può attivare e aggregare possibili soggetti ostili in un'azione di contro-lobbying.
3. Predicare bene e razzolare male crea gravi danni. Scrivere grandi impegni per la CSR nel bilancio sociale e poi fare advocacy in direzione del tutto opposta è un grosso rischio. Non appena un watchdog se ne accorgerà potrà nascere una grave crisi reputazionale.
4. Rendersi "casa di vetro" previene le polemiche. Una volta definito il processo decisionale, è raro che ci sia qualcosa da nascondere sotto il tappeto. La trasparenza del processo non obbliga a una decisione di consenso con l'opinione più diffusa. Quindi perché non farlo?