



Il ruolo delle “terze parti” nelle azioni di lobbying

di Alberto Cattaneo

Partner, Cattaneo Zanetto & Co.

Il ruolo delle “terze parti” nelle azioni di lobbying

O rmai è diventato un “must”: le cosiddette terze parti (think tank, società scientifiche, università, centri ricerca, consumatori, associazioni, etc.) hanno sempre più un ruolo decisivo nella difesa degli interessi delle aziende o di interi settori industriali. A difendere, in sintesi, quello che chiameremo l’interesse privato. Non è certo un fenomeno nuovo nella sua forma, storicamente gli interessi privati hanno cercato alleati che li rendessero più pubblici e meno di “parte”, ma lo è nella sua intensità e nelle dinamiche strutturali che lo contraddistinguono in questo inizio di secolo.

Quali sono, allora, le dinamiche dominanti o strutturali che spingono all’utilizzo sempre più intenso delle terze parti? Ne possiamo individuare almeno quattro.

La prima: gli interessi privati sono spesso percepiti come “cattivi” da tutta, o parte, dell’opinione pubblica. La campagna mediatica-culturale di questi anni ha identificato, infatti, nella difesa degli interessi privati (battezzandoli sommariamente come “privilegi”) un male dei processi democratici e la vera causa al loro cattivo funzionamento. Tale atteggiamento ha acuitizzato, di conseguenza, il giudizio negativo che storicamente viene riservato alla lobbying. Ad

esempio alcuni settori, armi, tabacco, gambling, finanza, etc. hanno subito, e continuano a subire, in modo violento questo clima culturale. Non vogliamo qui dare giudizi di merito se il tabacco, il gioco o la finanza difendano interessi “sani” per la società, ma credo fermamente che ogni interesse legittimo abbia il diritto di difendere le sue posizioni e lo debba fare in modo trasparente e controllabile. E qui si apre un trade off spesso sottovalutato. Più alcuni interessi diventano “sgraditi” all’opinione pubblica, più diventa difficile per loro interloquire con le istituzioni, più il modo con cui difendono le loro posizioni risulta meno trasparente; e, naturalmente, più diventa necessario il ricorso alle terze parti.

La seconda: è sempre complicato avere l’attenzione delle istituzioni e avere la propria issue prioritaria nell’agenda politica. Ogni interesse privato combatte per ottenere attenzione da parte del legislatore (o in certi casi, come vedremo, combatte per non ottenerne affatto). Prendiamo, come esempio, il settore

farmaceutico. In un contesto di bisogni di salute crescenti (dovuti in gran parte all’invecchiamento della popolazione ma anche ad una accresciuta sensibilità e investimenti verso la cura di malattie rare) e di risorse economiche nella migliore delle ipotesi costanti, il marketing delle malattie (e

Le terze parti hanno un ruolo decisivo nel difendere gli interessi delle aziende

non del farmaco!) diventa cruciale per attirare attenzione e con essa legislazioni di vantaggio e allocazioni ottimali di budget. Chi può fare efficacemente marketing della malattia? Le terzi parti ovviamente: associazioni di pazienti, società scientifiche, opinion leader e così via.

La terza: decisioni efficaci richiedono competenza e sempre maggiore capacità di gestire la complessità. E' un fenomeno noto: le leggi non sempre sono efficaci. Le cause sono tante: entrano in conflitto con altre leggi, sono in contraddizioni con legislazioni sovra nazionali, sono semplicemente frutto di compromessi politici che mirano appunto alla loro inapplicabilità. In sintesi: sono scritte "male" perché il legislatore ha perso la capacità di gestire la complessità delle conseguenze che un'intervento legislativo porta con sé. In queste situazioni diventa allora fondamentale per il politico accedere a semplificazioni, a pacchetti di soluzioni già pre-confenzionate da parti terze con una credibilità riconosciuta (basti pensare a certe università, a think tank internazionali, a scienziati di chiara fama, etc.) da sola sufficiente a rendere accettabile la soluzione proposta.

La quarta: la decisione politica è vista frequentemente in chiave di "consenso" elettorale. Per il nostro Paese è facile annotare come si è in campagna elettorale permanente e che ogni legge ha un obiettivo di creazione di consenso che non può essere sottaciuto o sottovalutato. In questo senso il ruolo delle terze parti garantisce maggiore rappresentatività a un interesse (lo rendo più pubblico e meno privato) e quindi garantisce al politico, almeno psicologicamente e simbolicamente, l'accesso a un consenso più ampio. Dunque, più l'interesse non è riconducibile a un singola parte, più è reso "pubblico" più è facile promuoverlo. Le terze

parti giocano proprio questo ruolo: rendono pubblico ciò che è privato.

Se queste dinamiche dominanti fossero vere, come noi crediamo, diventa facile capire per quale ragione le attività di lobbying iniziano ad assomigliare ad azioni di advocacy, cioè a progetti complessi di coinvolgimento di una pluralità di stakeholder terzi al detentore autentico dell'interesse. E' possibile, allora, rintracciare delle dominanti nella scelta di quali stakeholder coinvolgere e quando? Andiamo con ordine.

Le terze parti: endorser scientifici e esperenziali per le azioni di lobbying

Innanzitutto possiamo individuare due macro categorie di stakeholder che possono diventare efficaci terze parti nei programmi di lobbying: gli attori della stessa filiera e quelli che chiameremo "endorser". Per i primi intendiamo tutti quei soggetti che direttamente o indirettamente hanno a che fare con il business di un'azienda: fornitori, reseller, consumatori, partner e così via. Per esempio è noto come il mondo del tabacco sia sempre più rappresentato da coltivatori o dai reseller (i coltivatori e i tabaccai sono "tanti" e teoricamente garantiscono pubblicità a un interesse e un enorme bacino di consenso elettorale). All'interno di questa categoria, seppure con caratteristiche diverse, mettiamo anche le associazioni industriali o quelle associazioni temporanee che cercano di promuovere un interesse specifico e contingente. Le associazioni, permanenti o temporanee, rappresentano di fatto una "terza parte" e il canale preferito di trasformazione di un interesse di pochi in un interesse di molti (peraltro il concetto di "settore" presuppone infatti l'estensione di un interesse di una o poche aziende a quello di una pluralità di stakeholder). Intendiamo invece come "endorser" tutte quelle terze parti che possono attraverso la loro voce e testimonianza essere "garanti" per un certo

interesse. Gli endorser possono dividersi a loro volta in due sotto categorie: gli endorser scientifici e quelli esperenziali. Per i primi s'intende tutti quegli enti (think tank, società scientifiche, università, scienziati opinion leader, etc.) che utilizzano la loro credibilità scientifica per proporre e affermare soluzioni. Se l'Organizzazione Mondiale della Sanità annuncia una nuova soglia di inquinamento come causa di danni alla salute è molto probabile che il legislatore intervenga con norme più severe per le aziende inquinanti; se l'Università Bocconi propone uno studio sull'impatto di una certa legislazione per un determinato settore è probabile che il legislatore ne tenga conto. E così via. Ancora più pregiati sono gli endorser esperenziali cioè tutti quei soggetti che testimoniano con la loro esperienza la bontà di un certo interesse: le associazioni dei pazienti, gruppi di consumatori o cittadini, e così via. Perché più pregiati? Perché gli endorser scientifici possono (devono) essere pagati e perché sono sempre più oggetto di scetticismo rispetto alle loro evidenze scientifiche e ai metodi con cui le raggiungono. I secondi, in linea teorica, non possono (e non devono!) essere pagati: un malato difficilmente difenderà un farmaco non efficace a curare la sua malattia) e godono comunque di maggiore credibilità.

Fare lobby "con" le terze parti non è sempre efficace

Quando un interesse privato deve ricorrere alle terze parti? Se seguiamo il filo logico di questo nostro ragionamento dovremmo dire sempre. Personalmente non ne sono così convinto. Lasciatemi prima rispondere a un'altra domanda: quanto è rischioso per un'interesse privato ricorrere alle terze parti? Molto. Innanzitutto si perde trasparenza in tutto il processo con il rischio, non banale, di essere poi individuati come i "mandanti" e sappiamo quanto sia riprovevole questo ruolo. Secondo si rischia di essere "ricattati" dalle terze parti il cui comportamento etico non è necessariamente

integerrimo. Terzo si perde comunque il controllo dell'attività di lobbying, sia dei mezzi che dei risultati.

Il ricorso alle terze parti, a nostro avviso, deve essere dunque un'opzione e non una necessità. Quando diventa una necessità? Sicuramente in due casi: quando l'interesse che difendiamo è già comunemente giudicato come "cattivo" (il fumo, il gioco d'azzardo, le armi, l'alcool) e quando per qualche ragione si diventa "cattivi" in specifici e momentanei momenti (una sentenza giudiziaria, un servizio televisivo d'inchiesta, un'efficace azione di un movimento d'opione, etc.) che di solito coincidono con sovra esposizioni mediatiche. In entrambe le situazioni la voce dell'interesse privato è percepita come "cattiva", è difficile togliere attenzione, non è credibile per dare soluzioni capaci di gestire la complessità del problema e, più di tutto, non è utile per ottenere consenso. Quindi ha bisogno di terze parti.

E', infine, cruciale capire quando esercitare questa opzione delle terze parti. Se, a mio avviso, è vero che l'opzione sia da esercitare in un momento di "crisi" e continuare a gestire in modo diretto l'attività "ordinaria" di lobbying tutt'al più lavorando con gli endorser scientifici; è pur vero che con gli endorser esperenziali è comunque necessario costruire un rapporto prima del momento in cui è necessario il loro intervento diretto, proprio per ridurre i rischi di ricattabilità e di artificiosità della loro azione.

Su questo aspetto un'ultima considerazione, peraltro decisiva. L'azione di lobbying può essere fatta "con" le terze parti, dove anche l'interesse privato ci mette la faccia o "da" le terze parti dove l'interesse privato è nascosto e non appare mai. Noi consigliamo sempre che un'azione di lobbying efficace con terze parti deve comunque essere fatto "con" loro. Banalmente il fatto di essere sulla stessa barca, di essere entrambi (interesse privato e terza parte) ingaggiati verso lo stesso obiettivo, rende meno facile effetti di free riding o peggio di defezioni improvvise. Se proprio, però, deve essere un'azione di lobbying fatta "da" una terza parte è fondamentale identificare come genuini

gli interessi che la contraddistinguono. Pensare di “vendere” il proprio interesse a una terza parte che lo compra, lo fa suo e lo difende è spesso un wishful thinking che alla prima difficoltà porta al fallimento.

Possiamo, dunque, concludere. Ogni interesse privato combatte con il pregiudizio culturale che lo vuole “cattivo”, contro la scarsa attenzione delle istituzioni (o contro l’improvvisa sovraesposizione), la poca capacità di gestire la complessità da parte del legislatore e contro la tendenza a decidere per fini elettorali.

L’interesse privato deve allora:

1. lavorare per rendere il proprio interesse il più possibile “pubblico” coinvolgendo una pluralità estesa di stakeholder;
2. rendere più credibile la propria posizione attraverso endorser scientifici;
3. coinvolgere e emozionare il legislatore attraverso endorser esperenziali;
4. metterci comunque e sempre la “faccia”: si lavora “con” le terze parti;
5. non dimenticarsi che trasparenza e etica devono essere fattori comuni nel rapporto con le terze parti. Se interesse privato o terza parte assume comportamenti non etici, entrambi perdono.

