

Giulio Di Giacomo

Relazioni Istituzionali & Lobbying

Strumenti di management
per Public Affairs

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

“Il pregio di questo libro è proprio quello di fornire un’ampia ma puntuale visione degli strumenti professionali a disposizione di chi ha scelto (o vuole scegliere) questa professione.”

— **Fabio Bistoncini, Fondatore e Presidente FB & Associati**

“Il manuale di Giulio Di Giacomo è dunque uno strumento che non può mancare nella cassetta degli attrezzi di un buon lobbista. Buona lettura.”

— **Licia Soncini, Presidente di Nomos Centro Studi Parlamentari**

“Giulio Di Giacomo è diventato protagonista assoluto, scrivendo libri ormai indispensabili per la formazione di un bravo lobbista. Con questo manuale Giulio fa il passo più coraggioso, ultimo, risolutivo. Consegna alla disciplina un prontuario.”

— **Claudio Velardi, Presidente Fondazione Ottimisti e razionali**

“Un perfetto manuale per gli studenti, ma anche utile vademecum per i professionisti che possono trovarvi una completa categorizzazione degli strumenti del mestiere, facilmente consultabili in quanto organizzati con precisione metodologica.”

— **Giampiero Zurlo, Presidente e Amministratore Delegato di UTOPIA**

“Questo nuovo testo sulle Relazioni Istituzionali & Lobbying descrive in modo analitico gli strumenti di management per Public Affairs e sottolinea l’importanza di investire in metodi e strumenti digitali applicati ai Public Affairs”

— **Claudio Di Mario Founding Partner di ADL Consulting – Advocacy-Digital-Lobbying**

“Il volume di Giulio Di Giacomo rappresenta un prezioso vademecum per i manager e i professionisti interessati a comprendere questo nuovo scenario. È una guida utile che mette insieme elementi teorici e pratici e uno strumento aggiornato, che non tralascia i più recenti sviluppi tecnologici e mediatici, come il ruolo del digitale e degli influencer.”

— **Gianluca Giansante, Partner di Comin & Partners**

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giulio Di Giacomo

Relazioni Istituzionali & Lobbying

Strumenti di management
per Public Affairs



FrancoAngeli

TOOLS

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A mia madre e mio padre

Indice

Credits	pag. 11
Prefazione , del Professor Andrea Prencipe	» 17
Introduzione	» 19
1. I fondamentali	» 23
1. I processi di base dei Public Affairs	» 23
2. Il ruolo dell'advocacy	» 25
3. Definizioni e semplificazioni	» 26
2. Strumenti di analisi	» 30
1. Tracciare il profilo di un soggetto pubblico	» 30
2. Disegnare la mappa delle relazioni	» 32
3. Individuare i rapporti digitali	» 44
4. Analizzare le relazioni nascoste e le comunicazioni ombra	» 46
5. Determinare il potenziale di sviluppo relazionale	» 51
6. Costruire i report di supporto alle decisioni	» 56
7. Verificare le sinergie tra azioni tradizionali e digitali	» 66
3. Strumenti operativi	» 69
1. Valorizzare gli investimenti	» 69
2. Favorire lo sviluppo del business	» 76
3. Avviare e sviluppare efficacemente un rapporto	» 81
4. Gestire il rischio relazionale	» 85
5. Realizzare il progetto di advocacy perfetto	» 93

4. Strumenti digitali	pag. 97
1. Utilizzare i social network per la lobby	» 97
2. Aprire un confronto istituzionale online	» 100
3. Scegliere l'influencer adeguato	» 105
4. Pianificare sinergicamente gli interventi	» 109
5. Gestire digitalmente le criticità relazionali	» 113
6. Selezionare il canale più efficace	» 115
7. Reagire a un post ostile	» 118
5. Strumenti strategici	» 128
1. Determinare l'importanza e la difficoltà di un rapporto	» 128
2. Definire la strategia relazionale	» 134
3. Utilizzare l'advocacy inversa	» 140
4. Sviluppare la strategia digitale	» 143
5. Estendere i confini delle relazioni istituzionali	» 149
6. Strumenti organizzativi	» 153
1. Progettare una funzione per il lobbying	» 153
2. Strutturare le attività digitali	» 159
3. Selezionare le risorse adeguate	» 161
4. Dimensionare la catena del valore dei Public Affairs	» 163
Indice delle figure	» 171
Indice delle tabelle	» 173
Bibliografia	» 175

Credits

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una profonda trasformazione del contesto istituzionale, politico, economico e sociale che ha modificato le modalità di relazione tra gli interessi organizzati e processo decisionale pubblico.

Oggi l'arena degli interessi è sempre più affollata e competitiva.

Conseguentemente si è andata sempre più professionalizzando il ruolo e la funzione di chi è chiamato a svolgere l'attività di rappresentanza.

Il mercato è, come spesso accade, lo specchio di quanto sta accadendo.

Le società di consulenza specializzate sono cresciute di numero, di addetti e di fatturato; le aziende, anche quelle che in passato erano “distanti” dalla politica, si sono strutturate con l'obiettivo di presidiare efficacemente le arene di policy; associazioni di categoria e ordini professionali stanno ricercando nuove modalità di interlocuzione; il variegato mondo del terzo settore (ONG, associazioni ambientaliste, di pazienti, di consumatori) è alla ricerca di competenze specifiche per influenzare le scelte politiche e istituzionali.

Anche le istituzioni accademiche o formative si sono accorte di questa “effervescenza” moltiplicando corsi e master in grado di fornire competenze e percorsi di qualificazione professionali.

Se nel dibattito mediatico sono ancora riscontrabili vecchi cliché e stereotipi che ammantano negativamente la professione del lobbista la costruzione delle policies passa ormai quasi ineludibilmente attraverso il dialogo, confronto e scontro tra interessi organizzati.

Oggi il professionista del Public Affairs (poco importa se interno al gruppo d'interesse o esterno come consulente) sta trasformandosi sempre più in un policy manager, figura che ha come pre-requisito una profonda capacità strategica per valutare il contesto in cui opera individuando

azioni, strumenti, tattiche per il raggiungimento di obiettivi specifici e qualificanti.

Il pregio di questo libro è proprio quello di fornire un'ampia ma puntuale visione degli strumenti professionali a disposizione di chi ha scelto (o vuole scegliere) questa professione.

Fabio Bistoncini, Fondatore e Presidente FB & Associati

Quando, un discreto numero di anni fa, ho iniziato a fare la lobbista, questa professione era sconosciuta ai più e considerata alla stregua del malaffare dai pochi che la conoscevano. I termini lobbista e faccendiere erano percepiti come sinonimi. Non c'erano scuole, corsi o manuali. Si arrivava a fare il lobbista dopo aver lavorato nelle Istituzioni o nei vertici delle aziende.

Da allora abbiamo fatto molta strada e il bel manuale di Giulio Di Giacomo né è una testimonianza. Fioriscono i corsi di studio e una solida formazione è diventato requisito indispensabile per essere un buon lobbista. Tutti segni del mutare dei tempi e dell'affermarsi di una professione che è finalmente uscita dal cono d'ombra e che è sempre più richiesta dalle aziende.

Per svolgere la quale è però necessario, considerata la complessità del mondo in cui viviamo, il moltiplicarsi degli strumenti a nostra disposizione e anche la responsabilità che ci assumiamo quando rappresentiamo un interesse che poi avrà trasposizione nell'ordinamento, avere una solida formazione.

Il manuale di Giulio Di Giacomo è dunque uno strumento che non può mancare nella cassetta degli attrezzi di un buon lobbista. Buona lettura.

Licia Soncini, Presidente di Nomos Centro Studi Parlamentari

Un tempo, almeno in Italia, ci voleva coraggio finanche a parlare apertamente di lobbying e a definirsi lobbisti. Poi in tanti – professionisti, consulenti, agenzie – abbiamo pian piano sdoganato il termine, mostrando quanto lavoro qualificato ci sia dietro un mestiere sempre più necessario nell'articolazione delle democrazie moderne. Successivamente il Public Affairs è entrato nelle Università, e centinaia, forse migliaia di giovani hanno scoperto la complessità e il fascino di discipline specialistiche per nulla misteriche, che hanno un solido retroterra teorico ma trovano applli-

cazioni concretissime nella realtà di tutti i giorni. Infine questo processo di crescita culturale del Public Affairs ha trovato i suoi cantori, coloro che hanno messo nero su bianco i sacri principi del mestiere, e qui *Giulio Di Giacomo è diventato protagonista assoluto, scrivendo libri ormai indispensabili per la formazione di un bravo lobbista*. Con questo manuale Giulio fa il passo più coraggioso, ultimo, risolutivo. Consegna alla disciplina un prontuario, un vademecum, il che significa che il Public Affairs esce definitivamente dalle nebbie in cui è stato avvolto per molto tempo e si fa dottrina, perché solo qualcosa che ha forza di dottrina può essere sintetizzata e spiegata con semplicità. Già solo per questo, oltre che per la sua bravura, Giulio va ringraziato innanzitutto da noi lobbisti di antico pelo.

Claudio Velardi, Presidente Fondazione Ottimisti e Razionali

Il lobbying, o Public Affairs o comunque lo si voglia chiamare a prescindere dalle sue sfumature teoriche, è ormai riconosciuto quale elemento strategico per migliorare le performance economiche, in quanto riduce il rischio regolatorio e genera vantaggio competitivo. Viene dunque collocato al centro delle strategie aziendali, non solo da parte delle grandi multinazionali ma anche dalle PMI sempre più consapevoli di dover interagire con gli attori istituzionali ovvero con chi scrive le regole del mercato in cui operano.

Ne deriva una costante necessità di professionisti e contemporaneamente una crescente professionalizzazione del Public Affairs Director che assume un valore sempre maggiore per l'azienda (al pari del CFO, del COO e del Direttore Legal) e diventa al contempo un punto di riferimento per molte delle altre funzioni societarie. Il mercato di questi professionisti è quindi in fase di esplosione e lo scouting di queste risorse è costante.

Questi nuovi manager – che storicamente non avevano una formazione dedicata e che anzi provenivano da altri settori limitrofi (in particolare dal giornalismo o dalla politica, classicamente lontani dalla cultura manageriale) – sono stati formati negli ultimi anni in alcune delle più importanti università italiane che, pur avendo capito per tempo l'importanza di professionalizzare il settore, hanno fornito, *ça va sans dire*, una formazione di stampo accademico che non consente ai neolaureati di affrontare in modo fattivo una professione che ha bisogno di una formazione estremamente diversificata, per strumenti e materie.

Ed è proprio in questo contesto che il presente libro riverbera la sua utilità, ponendosi perfettamente all'incrocio tra le esigenze didattiche e

quelle manageriali, tra studio ed execution, rappresentando uno strumento ibrido, di tipo teorico ma anche pragmatico, che bene si addice a un pubblico vasto. *Un perfetto manuale per gli studenti, ma anche utile vademecum per i professionisti che possono trovarvi una completa categorizzazione degli strumenti del mestiere, facilmente consultabili in quanto organizzati con precisione metodologica.*

D'altronde il Public Affairs è legato a doppio filo all'attualità e a qualunque aspetto della vita economica, sociale, culturale e finanche religiosa di un Paese: servono basi didattiche che durano nel tempo e che afferiscono a strutture immutate, ma è anche imprescindibile uno sguardo alla realtà più attuale.

Si apre quindi una nuova stagione in cui il lobbying, anche attraverso un suo corretto inquadramento giuridico, può esistere per quello che è realmente: una professione di stampo manageriale, estremamente complessa, indispensabile per le aziende che vogliono performare in mercati sempre più competitivi ed esposti al rischio regolatorio.

Giampiero Zurlo, Presidente e Amministratore Delegato di UTOPIA

È stato evidente come il rapido sviluppo dei dati e della connessione abbia avuto impatto anche nel settore dei Regulatory & Public Affairs, elevando a funzione sempre più strategica una professione esposta alla responsabilità di contribuire alle scelte in campo legislativo e regolatorio, nella consapevolezza dell'impatto che queste avranno nei confronti della comunità e delle generazioni future, in scenari complessi.

La competizione sui mercati nazionali e internazionali si gioca, oggi più che mai, su tre grandi assi: competenze, innovazione digitale e reputazione. In un settore strategico come quello dei Public Affairs, che contribuisce in modo sostanziale alla creazione del valore per le organizzazioni profit e no profit, l'intersezione tra questi elementi diventa cruciale.

L'applicazione di tecnologie digitali innovative al settore dei Public Affairs aumenta di fatto le capacità delle organizzazioni di prendere decisioni veloci ed efficaci sulla base di un approccio scientifico e di indicatori misurabili. Si tratta di un cambiamento a livello di processi e di strumenti, ma è prima di tutto una trasformazione che investe il mindset delle persone e delle organizzazioni e le abilita a gestire in maniera più efficace informazioni complesse e frammentate, oltre che a rendicontare la gestione del capitale relazionale in ottica di trasparenza verso i propri stakeholder interni ed esterni.

Innovative piattaforme di knowledge management e di digital lobbying permettono oggi di mettere a sistema numerose informazioni qualitative e quantitative, legate a più settori interdisciplinari oltre quello prettamente legislativo e regolatorio. Inoltre, sono sempre più rilevanti le informazioni in tempo reale disponibili su canali media e social network che hanno impatto in termini economico finanziari sulle attività di investor relation e risk management e che richiedono urgenti azioni di lobbying. Informazioni da utilizzare a supporto delle decisioni strategiche del Vertice aziendale permettendo la gestione e la condivisione rapida della conoscenza all'interno delle organizzazioni, ponendo al centro l'esperienza delle persone e la sicurezza dei dati.

Questo nuovo testo sulle Relazioni Istituzionali & Lobbying descrive in modo analitico gli strumenti di management per Public Affairs e sottolinea l'importanza di investire in metodi e strumenti digitali applicati ai Public Affairs e l'opportunità per le organizzazioni di partecipare più efficacemente ai processi istituzionali di policy-making ai vari livelli internazionali, nazionali e locali, sostenendo la cultura del decision making basato sui dati e sull'analisi di impatto regolatorio, che sono alla base della qualità della legislazione e della democrazia.

Claudio Di Mario Founding Partner di ADL Consulting – Advocacy-Digital-Lobbying

La rapida evoluzione del contesto sociale, politico e dei media ha imposto la necessità di ripensare le attività di Public Affairs. In un lasso breve di tempo alcuni processi hanno avuto una accelerazione significativa. Le istituzioni e i corpi intermedi hanno registrato una sempre maggiore difficoltà nel mediare il consenso della società. I cittadini sono divenuti più informati ed esigenti e, allo stesso tempo, dotati di strumenti in grado di far sentire con più efficacia la propria voce. Nuove sensibilità ambientali e sociali sono nate e si sono evolute.

In questo contesto l'attività di Public Affairs ha bisogno di metodi e tecniche nuovi. Non bastano più gli strumenti classici, come l'incontro one-to-one con il decisore, la promessa di ricadute occupazionali o le compensazioni per il territorio. Per le aziende è più che mai necessario lavorare direttamente per costruire il consenso rispetto ai propri progetti di sviluppo con un approccio che superi la lobby e la integri con una strategia di advocacy. È indispensabile un lavoro finalizzato a influenzare le politiche pubbliche attraverso un coinvolgimento non solo dell'attore

istituzionale ma di settori ampi della società. È un'attività che punta alla costruzione di alleanze larghe e stimola la partecipazione di terze parti del mondo associativo, scientifico e dei media.

Il volume di Giulio Di Giacomo rappresenta un prezioso vademecum per i manager e i professionisti interessati a comprendere questo nuovo scenario. È una guida utile che mette insieme elementi teorici e pratici e uno strumento aggiornato, che non trascurava i più recenti sviluppi tecnologici e mediatici, come il ruolo del digitale e degli influencer.

Il libro dà un contributo importante a una migliore attività di Public Affairs e, quindi, a una più efficace composizione delle diverse istanze della società, per supportare il difficile compito di prendere decisioni migliori, sia da parte delle istituzioni, sia delle imprese.

Gianluca Giansante, Partner di Comin & Partners

Prefazione

del Professor Andrea Prencipe
 Rettore dell'Università Luiss Guido Carli

Questo libro presenta la strumentazione manageriale necessaria per gestire le relazioni istituzionali. Partendo dal principio del rispetto delle istituzioni, della normativa e dell'etica professionale, espone le tecniche di approfondimento e dialogo che dovrebbero essere possedute da chiunque sia chiamato a ricoprire ruoli gestionali in azienda. Rappresenta quindi un prezioso tassello nel percorso di rafforzamento e sviluppo delle collaborazioni tra pubblico e privato.

Le economie contemporanee sono infatti sempre più interconnesse, dinamiche e complesse: una molteplicità di fattori va gestita a più livelli e con diversi interlocutori. La collaborazione intersettoriale tra pubblico e privato è ormai un aspetto irrinunciabile per diverse tipologie di impresa, e la condivisione di obiettivi e oneri realizzativi è un ulteriore fattore competitivo da considerare. Inoltre, partnership di questo tipo contribuiscono a incrementare le occasioni di lavoro congiunto e a renderle sempre più efficaci.

La realizzazione di rapporti solidi tra realtà pubbliche e private è di utilità rilevante, come dimostrano le opportunità aperte in tal senso dai finanziamenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, e costituisce dunque – oggi più che mai – una priorità irrinunciabile, sia per lo Stato, che può avvalersi dei contributi del capitale umano, scientifico, tecnologico ecc. dell'iniziativa privata, sia per le imprese, le quali hanno così accesso a più ampi bacini di commissioni e iniziative di business.

Un esempio di collaborazione virtuosa tra pubblico e privato viene dal campo dell'innovazione. La concorrenza delle realtà scientifiche e industriali americane e asiatiche è difficile da fronteggiare per l'Italia e in generale per l'Europa. Vincere questa sfida è però possibile, partendo dalle eccellenze locali e da un dialogo tra università e imprese strutturato, con-

sapevole e di lungo periodo. Si deve osare, far leva su capitali di rischio significativi, condividere percorsi e superare traguardi importanti, insieme.

Tuttavia, sviluppare e promuovere un modello virtuoso di partnership tra pubblico e privato non è semplice e – soprattutto – non può essere fatto per disposizione normativa. L’universo privato e quello istituzionale adottano logiche e rispondono a mandati diversi e possono essere collegati solo quando sussistono chiare procedure di ingaggio che regolano il rapporto tra le parti. Oltre alle interlocuzioni puntuali per il raggiungimento di finalità specifiche vi è anche una necessità di confronto con le istituzioni per identificare contesti normativi idonei a favorire la crescita economica e il miglioramento della qualità della vita dei cittadini, garantendo inclusione e parità di trattamento.

Per tradurre in collaborazione le differenze strutturali tra pubblico e privato è fondamentale che si agisca sulla capacità di dialogare e sul bisogno di lavorare insieme, che si apprezzino le rispettive competenze e si trovino modelli pratici e normativi che creino valore facendo leva sulla comprensione dei fabbisogni e sulla definizione di progetti congiunti e di tutti gli interventi di contesto necessari.

Da questo punto di vista, è fondamentale che le imprese imparino a confrontarsi con le istituzioni. Le aziende si devono dotare degli strumenti necessari per impostare la collaborazione. Il confronto istituzionale – i Public Affairs – devono essere appresi al pari di qualunque altra disciplina aziendalistica; gli studenti e tutti coloro che operano a contatto con il mondo pubblico hanno bisogno di una formazione manageriale adeguata in materia, che li guidi nell’interlocuzione e che consenta di conseguire sinergicamente obiettivi rilevanti, in particolare – come scrive l’autore – “la costruzione di situazioni favorevoli allo sviluppo del business e/o alla valorizzazione degli investimenti”.

Il presente volume, con un focus specifico sugli strumenti di analisi, operativi e digitali dei Public Affairs, si rivela dunque una preziosa “cassetta degli attrezzi” per chi voglia costruire o far avanzare un percorso professionale in questo settore, ma anche per quanti desiderino averne una comprensione più approfondita.

Introduzione

*Ogni disciplina tecnica ha un prontuario di riferimento,
un vademecum con strumenti e nozioni ordinati in modo semplice
per facilitarne la consultazione immediata.*

Il concetto di Public Affairs è ampio e poliedrico, spesso viene identificato con il termine lobby o tradotto in alcune definizioni parziali: Institutional Relations, Government Relations ecc. Subisce forti contaminazioni da ambiti limitrofi quali la comunicazione, le relazioni esterne e l'advocacy. L'evoluzione disciplinare, soprattutto in quest'era "post-2020", sta subendo una fortissima accelerazione, il numero di persone impiegate nel settore cresce significativamente e l'esigenza di rafforzare numerosità e qualità dei rapporti tra pubblico e privato è un eccellente catalizzatore di processo. Basti pensare che il programma destinato a far risorgere il Paese dalla crisi pandemica (il PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) presuppone un'efficace collaborazione tra istituzioni e imprese.

Mentre assistiamo a queste spinte evolucionistiche abbiamo la necessità di agire nel presente, costruire una cultura manageriale delle relazioni istituzionali e accompagnare il processo che ne sancisca il ruolo, il valore e il riconoscimento. In un percorso così complesso si fa strada anche l'esigenza di dotare studenti e professionisti di strumenti tecnici da impiegare al meglio nel confronto con i soggetti pubblici. Il primo rivoluzionario passo consiste nel cambiare il paradigma di apprendimento dei Public Affairs, i quali devono assurgere al ruolo di disciplina manageriale ed essere studiati in maniera analoga a una qualunque altra materia di natura aziendale. Lo sviluppo di una cultura settoriale consistente permetterà, nel tempo, di migliorare la percezione del lobbying. Aprire la cassetta degli attrezzi è essenziale per abbattere lo storico tabù connesso alle modalità con le quali il portatore di interessi consegue i propri obiettivi. È una sorta di processo illuministico nel quale scienza e formazione squarciano il romantico, ma subdolo velo di mistero che accompagna ancora la lobby. Questo salto culturale è essenziale per un effettivo accreditamento sociale

del mestiere che possa trasferire nella quotidianità le disposizioni di un'attesissima regolamentazione del settore.

Questo testo offre un piccolo contributo al percorso catartico che stanno affrontando i Public Affairs, ma soprattutto costituisce una cassetta degli attrezzi nella quale la componente didattica è sacrificata a beneficio della fruibilità e della sintesi. Sostanzialmente sono enucleati e organizzati gli strumenti descritti nei testi: *Digital Public Affairs & Advocacy* e *Marketing Istituzionale & Public Affairs*; questi sono presentati in modo sintetico con l'obiettivo, appunto, di facilitarne la diffusione e l'utilizzo. Il primo capitolo è dedicato a richiamare alcuni concetti e definizioni generali, tutti i successivi affrontano in maniera puntuale gli strumenti tipici della materia:

- **strumenti di analisi.** Il lavoro del lobbista per essere efficace richiede approfondimenti sistematici della realtà settoriale, della normativa e degli attori. Per svolgere efficacemente l'attività è utile far ricorso a metodologie analitiche che consentano una lettura puntuale dei fenomeni di interesse;
- **strumenti operativi.** Il cuore dell'attività di Public Affairs è indubbiamente sul campo, dove le relazioni occupano un ruolo di primo piano. Non sono ammesse improvvisazioni e approssimazioni, ma è necessario agire secondo modelli consolidati, etici ed efficaci;
- **strumenti digitali.** L'avvento del digitale cambia il paradigma delle relazioni, ma non le stravolge. È fondamentale comprendere quando i social possono intervenire nel ciclo di vita dei rapporti istituzionali generando valore e quando è preferibile agire attraverso sistemi tradizionali;
- **strumenti strategici.** La definizione di una strategia di lobbying deve essere alla base di ogni azione di questa natura. Le iniziative vanno inserite in programmi di sviluppo relazionale consistenti che mirino, a ogni passo, al conseguimento degli obiettivi ricevuti;
- **strumenti organizzativi.** In un contesto aziendale la funzione di Public Affairs deve avere un assetto organizzativo e un sistema di processi che tenga conto delle sue peculiarità, del suo ruolo di hub di relazioni istituzionali e del collegamento diretto con il vertice.

I testi citati, dai quali sono tratti questi strumenti, fanno parte della bibliografia suggerita nei corsi di “relazioni istituzionali” di molti atenei italiani, tra i quali figurano: Università Bocconi, LUISS Guido Carli, Università degli studi di Bari, Università degli studi di Catania, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università Federico II di Napoli, Università IULM, Sapienza Università di Roma, SDA Bocconi, Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

Per arrivare alla stesura di questo “prontuario” sono serviti oltre dieci anni di analisi, studio e confronto nei quali ho avuto la fortuna di collaborare con i massimi esperti del settore, professori universitari e colleghi delle principali aziende italiane. Sono grato a tutti loro per la disponibilità, l’entusiasmo e le conoscenze trasferite. Un ringraziamento speciale va al Professor Andrea Prencipe, Rettore dall’Università Luiss Guido Carli che ha scritto la prefazione del libro e ai grandi lobbisti italiani che hanno curato i credits iniziali. Infine, un grazie immenso alla mia famiglia, agli amici e alle amiche che hanno dato un supporto fondamentale alla realizzazione di questo progetto.

1. I processi di base dei Public Affairs

L'oggetto principale dei Public Affairs (d'ora in avanti PA) è costituito dalle relazioni tra persone e conseguentemente tra organizzazioni ovvero fra imprese e istituzioni. L'obiettivo ultimo dell'attività di PA sarà sempre la costruzione di situazioni favorevoli allo sviluppo del business e/o alla valorizzazione degli investimenti.

Qualunque occasione di rapporto dovrà essere sempre parte di un processo, dovrà quindi rappresentare una tappa di un percorso finalizzato al raggiungimento di un obiettivo aziendale. In pratica deve esserci una correlazione stretta tra relazioni istituzionali e processi di conseguimento di obiettivi aziendali.

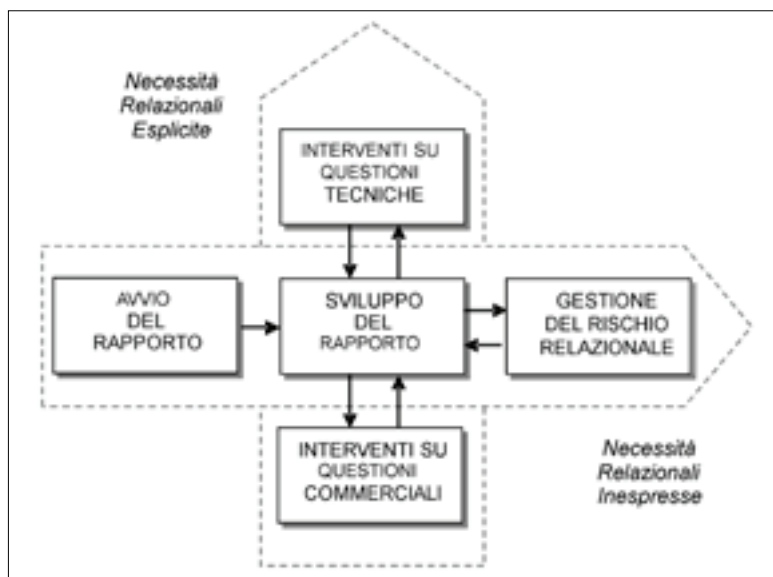
Definiamo due categorie di processi di PA che rispondono a:

- **necessità relazionali esplicite.** È il caso in cui una funzione aziendale ha la necessità di relazionarsi con un soggetto pubblico per una questione non proceduralizzata, ovvero al di fuori di ambiti di interlocuzione formalizzati;
- **necessità relazioni inesprese.** In quest'ambito i PA esprimono al meglio il proprio ruolo, accreditando l'impresa verso le istituzioni e preparando il terreno per un efficace trasferimento di messaggi specifici.

Le due categorie si alimentano vicendevolmente e nella realtà si osserva che un'iniziativa nata per soddisfare uno dei due bisogni contribuisce spesso anche al soddisfacimento dell'altro. La fig. 1 presenta i cinque processi di base dei PA raggruppati secondo le due categorie introdotte; lo *Sviluppo del rapporto* costituisce il processo centrale ed è il momento di sintesi delle attività, essendo sia la logica prosecuzione dell'*Avvio del rapporto* che il

naturale riflesso degli *Interventi per valorizzare gli investimenti e favorire lo sviluppo del business*; il *Processo di gestione del rischio relazionale* mira a salvaguardare la solidità della relazione nel tempo.

Fig. 1 – Processi di base dei Public Affairs



Analizziamo i singoli processi per poterli identificare in una qualsiasi realtà d'impresa:

- **valorizzare gli investimenti.** Il presupposto è che l'impresa per massimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'attività caratteristica deve confrontarsi con un soggetto pubblico, ci riferiamo quindi alle azioni istituzionali aventi per finalità il miglioramento delle variabili produttive dando a queste ultime l'accezione interpretativa più ampia possibile;
- **favorire lo sviluppo del business.** Le relazioni istituzionali facilitano la realizzazione di un contesto fertile per la generazione di ricavi, i quali possono derivare direttamente o indirettamente da soggetti pubblici. Tutte le azioni sono ovviamente svolte nel totale rispetto delle normative e dei regolamenti che disciplinano i rapporti tra pubblico e privato;
- **avvio del rapporto.** È il processo che conduce all'inizio di una relazione: lo studio dell'interlocutore, il primo contatto, la presentazione e il lancio delle basi per la prosecuzione;
- **sviluppo del rapporto.** Sviluppare il rapporto significa alimentare la relazione e rafforzarla, al fine di garantire il raggiungimento di un obiettivo strategico di medio lungo termine;

- **gestione del rischio relazionale.** Il processo ha la finalità di garantire la continuità del dialogo istituzionale anche in presenza di criticità tra istituzione e azienda. Si basa sul monitoraggio delle azioni degli attori e del contesto per intercettare e gestire eventuali scelte o cambiamenti che potrebbero determinare un deterioramento del rapporto istituzionale.

2. Il ruolo dell'advocacy

Dopo aver riconosciuto una certa affinità e interscambiabilità tra Public Affairs, Institutional Relations e Lobby, tracciamone la differenza con l'Advocacy, successivamente vedremo che queste attività stanno evolvendo verso un modello di Blended Public Affairs, comprensivo anche dei canali digitali. Prendiamo dal vocabolario Treccani la definizione di advocacy:

advocacy** <əd'vøkasi> s.ingl. [propr. «patrocinio, sostegno»], usato in ital. al femm. – Processo civile con cui una persona o un **gruppo di persone** cercano di dare appoggio a una politica, che sia essa sociale, economica, legislativa ecc., e di influenzare la relativa distribuzione delle risorse umane e monetarie. Grazie all'utilizzo dei **social media, di Internet e dei sondaggi, l'a. può orientare l'opinione pubblica e di conseguenza indirizzare le politiche pubbliche.

Dalla definizione si rilevano indubbi punti di convergenza con le relazioni istituzionali ed è interessante anche il richiamo ai canali digitali; a questo punto prendiamo sempre dalla Treccani la definizione di lobby:

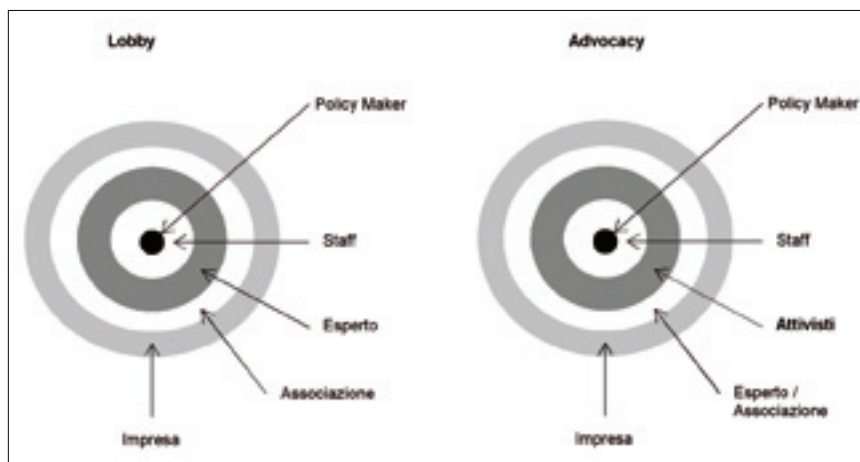
***lobby** <lòbi> s. ingl. [dal lat. tardo *laubia* (lo stesso etimo dell'ital. *loggia*); propr. «loggia, tribuna», e quindi «tribuna del pubblico (in aule parlamentari)»] (pl. *lobbies* <lòbi|>), usato in ital. al femm. (e comunem. pronunciato <lòbbi>). – 1. Termine usato negli Stati Uniti d'America, e poi diffuso anche altrove, per definire quei **gruppi di persone** che, senza appartenere a un corpo legislativo e senza incarichi di governo, si propongono di **esercitare la loro influenza su chi ha facoltà di decisioni politiche**, per ottenere l'emanazione di provvedimenti normativi, in proprio favore o dei loro clienti, riguardo a determinati problemi o interessi: le lobby degli ordini professionali, del petrolio.*

Emerge chiaramente che **l'advocacy esercita un'azione indiretta sulle istituzioni, facendo leva sull'opinione pubblica, mentre il lobbista va direttamente sulle figure politiche per esercitare un'azione di influenza.**

Osserviamo la presenza di web e social nell'advocacy, vi è infatti un esplicito riconoscimento di queste tecnologie come strumenti per "orientare" l'opinione pubblica, mentre non vi è un riferimento puntuale alle stesse per l'attività di lobby, forse in ragione del fatto che è a tutt'oggi condotta prevalentemente con modalità tradizionali.

Introduciamo a questo punto la definizione di **Digital Public Affairs come la gestione delle relazioni istituzionali realizzate con l'utilizzo prevalente di strumenti digitali, svolte in un'ottica di sistema, coinvolgendo tutti gli attori correlati a un tema specifico.** Vedremo che il momento di massima espressione della "lobby digitale" si ha nei progetti di advocacy. La figura seguente mostra l'essenza dell'advocacy ovvero la capacità di orientare e spronare gli "attivisti" a promuovere le loro istanze verso le istituzioni, riuscendo a posizionarsi a livelli di dialogo decisamente prossimi al policy maker. Conciliare azioni di lobby e di advocacy è fondamentale nei casi in cui si rileva un'effettiva capacità degli attivisti di incidere sulle decisioni.

Fig. 2 – Lobby & advocacy

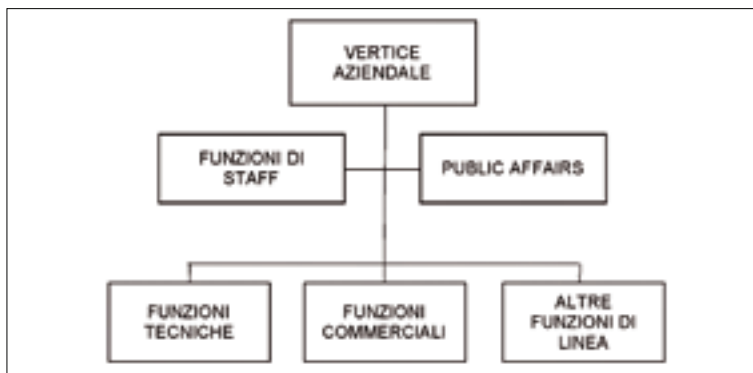


3. Definizioni e semplificazioni

3.1. Organigramma aziendale

Nel testo faremo ricorso a un organigramma semplificato nel quale diamo enfasi alle funzioni aziendali di riferimento per i PA.

Fig. 3 – Organigramma aziendale semplificato



Nelle diverse realtà, funzioni analoghe possono avere nomi differenti e l'elenco non sarebbe mai esaustivo, ma è sufficiente dare una chiave di interpretazione e la schematizzazione della propria azienda risulterà semplice, nel dettaglio:

- nel **Vertice aziendale** vanno inseriti il capo azienda ed eventuali altre posizioni con le massime deleghe, in grado di prendere le decisioni strategiche;
- tutte le attività che sono connesse alla produzione o allo svolgimento dell'attività caratteristica dell'azienda si possono inserire nelle **Funzioni tecniche**;
- le funzioni connesse a tutte le fasi della generazione di entrate vanno inserite tra le **Funzioni commerciali**;
- in **Altre funzioni di linea** inseriamo tutte le altre funzioni operative (acquisti, logistica ecc.);
- le aree adibite a formulare posizionamenti istituzionali e aventi come *mission* il trasferimento di messaggi alle istituzioni sono in **Public Affairs**;
- in **Altre funzioni di staff** consideriamo tutte quelle che operano per il funzionamento dell'azienda stessa.

3.2. Tecnologie di riferimento

Nel capitolo 4, "Strumenti digitali", saranno affrontati gli strumenti di Digital Public Affairs (d'ora in poi DPA). Anche in questo caso introduciamo delle semplificazioni volte a porre in risalto gli aspetti funzionali di queste tecnologie rilevanti per le attività istituzionali:

- **legacy.** Con il termine “legacy” ci riferiremo a tutte le piattaforme informatiche che una funzione di PA può utilizzare per l’archiviazione, l’analisi e l’elaborazione di dati e informazioni di qualunque tipo (presentazioni, documenti di testo, fogli di calcolo, mail, immagini, video, file audio ecc.) e in qualunque formato. Per le finalità che tratteremo non è importante se la piattaforma sia sui server aziendali, in cloud ecc. tantomeno in che linguaggio sia sviluppata e quali possano essere le sue caratteristiche tecniche informatiche;
- **social.** Identifichiamo con il solo termine “social” tutti i social network esistenti, intesi come servizi informatici online che permettono la realizzazione di reti sociali virtuali e che permettono agli utenti di creare propri profili e condividere contenuti multimediali. Quando nel testo parleremo di social network ci riferiremo indistintamente a tutti quelli esistenti, solo a titolo esemplificativo citiamo i più diffusi e utilizzati in chiave DPA: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube ecc.;
- **web.** È la categoria più variamente assortita alla quale faremo riferimento, si compone di tutte le classiche forme di presenza online, realizzate con le tecniche di programmazione evolute in grado di utilizzare appieno la velocità delle attuali reti di telecomunicazione e ottimizzate per ogni dispositivo di fruizione. Rientrano in questa sezione: i siti web di qualunque tipo (istituzionali, personali, corporate, commerciali, accademici ecc.), compresi quelli che fanno capo a testate giornalistiche (quotidiani, riviste ecc.) o altre modalità di diffusione di contenuti online a esse assimilabili. Inseriamo in questa categoria anche i blog di tutti i tipi così come tutte le altre forme di espressione attraverso pagine proprietarie aperte e gestite da politici, influencer, esperti ecc.;
- **chat.** Consideriamo con questo termine tutte le forme sincrone e asincrone di scambio di messaggi di testo e contenuti multimediali in tempo reale, comprese le videochiamate e le soluzioni di videoconferenza di qualunque tipo. Un elenco, non esaustivo, di soluzioni che appartengono a questa categoria è il seguente: SMS (Short Message Service); WhatsApp; Telegram; Facebook Messenger; Skype; Signal ecc. Questi sistemi sono fruiti in via prevalente su dispositivi mobili, smartphone *in primis*, ma non è escluso che ci siano anche forme di dialogo su reti private. Nel testo, se non diversamente specificato, ci riferiremo sempre a chat realizzate in mobilità attraverso l’utilizzo di app standard scaricate dagli app store esistenti (Apple App Store, Google Play Store ecc.), considerando assolutamente omologhe prestazioni e funzionalità di dispositivi, provider, app ecc.;
- **mail.** La posta elettronica costituisce uno degli strumenti di lavoro più consolidati e diffusi e a differenza di altri applicativi trova la propria vocazione d’impiego negli ambienti professionali, sia come app sugli smartphone, sia nella sua versione primigenita sui personal computer. Nel mondo delle relazioni istituzionali riveste tutt’oggi un ruolo rilevante

ed è utilizzata quotidianamente. Consideriamo in questa voce anche la PEC (Posta Elettronica Certificata) o qualunque altro sistema sicuro per lo scambio di mail; infine, non faremo differenza tra i sistemi di webmail pubblici (Gmail, Yahoo ecc.) e privati (appartenenti a imprese, pubblica amministrazione ecc.). In questa categoria rientrano anche le newsletter di qualunque tipo, generate in maniera indifferenziata sulla base dei contatti posseduti da un soggetto oppure mirate su mailing list specifiche; prodotte da qualunque attore e con qualunque tecnologia disponibile.

Per quanto riguarda gli strumenti di produttività individuale (elaborazione testi, presentazioni ecc.) e gli altri servizi ICT di base, quale la ricerca di informazioni attraverso l'utilizzo dei motori di ricerca (Google, Bing ecc.), la consultazione di banche dati proprietarie disponibili online ecc. questi saranno sempre utilizzati a supporto del raggiungimento delle finalità di ciascuna classe di strumenti elencata. Naturalmente un documento potrà essere trasmesso via mail, su una chat, postato su un blog o su un social e ovviamente archiviato su un sistema Legacy. Quindi l'editor utilizzato per la sua realizzazione, così come le eventuali ricerche compiute su Google, non costituiscono una classe a se stante e non sono una prerogativa esclusiva di una singola categoria, ma costituiscono – per le nostre finalità – degli strumenti di servizio. Infine, sottolineiamo che oltre alla piena disponibilità degli applicativi considereremo sempre presente la connettività in banda ultra-larga mobile (4G, 4G+, 5G) o fissa (FTTC, FTTH)¹, pur tenendo presente che problematiche connesse al digital divide o impossibilità temporanee di connessione (volo in aereo) possono incidere sulla qualità e l'efficacia di un'interlocazione.

¹ FTTH: Fiber To The Home; FTTC: Fiber To The Cabinet.

1. Tracciare il profilo di un soggetto pubblico

Le informazioni relative a un soggetto pubblico saranno sicuramente numerose e conviene sistematizzarle per facilitarne la fruizione e l'aggiornamento, a tale fine costruiamo la **Scheda Interlocutore (SI)**. La SI è composta delle seguenti sezioni: I – Anagrafica; II – Rapporti con l'azienda e Registro dei contatti; III – Situazione rilevante dell'Amministrazione; IV – Posizione strategica (di PA); V Documentazione essenziale.

I – Anagrafica. Se in azienda esiste un sistema per la gestione delle anagrafiche dei clienti si può partire da quello; ci riferiamo principalmente alle amministrazioni e in via secondaria alle persone fisiche. Le **informazioni minime** da raccogliere sono: il nominativo; indirizzo sedi e recapiti telefonici; gli identificativi amministrativi ecc.; i riferimenti dei canali digitali utilizzati (siti web, social network, mail, PEC ecc.).

II – Rapporti con l'azienda e Registro dei contatti. Questa sezione fotografa i rapporti e la posizione dell'impresa nei confronti della singola istituzione. Ci troviamo di fronte a grandezze quantitative e qualitative che mutano nel tempo, di conseguenza quando si presenta una variazione significativa si dovrà prontamente aggiornare la SI.

La prima sezione dovrà **sintetizzare la situazione commerciale** attraverso pochi indicatori e alcune informazioni di corredo. Se il soggetto è “a portafoglio” terremo traccia dell'andamento del fatturato degli ultimi anni, della presenza di trattative commerciali, del rapporto finanziario (crediti, pagamenti, tempistiche ecc.). Se l'ente non è gestito useremo le informazioni in nostro possesso che ne testimoniano la rilevanza prospettica.