

Mauro
Ferrari

LA FABBRICA DEI MOSTRI

Trent'anni di creatività
nelle campagne elettorali

FrancoAngeli



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.

Mauro Ferrari

LA FABBRICA DEI MOSTRI

Trent'anni di creatività
nelle campagne elettorali

FrancoAngeli

In copertina: disegno di Mauro Ferrari.
La fotografia dell'autore in quarta di copertina è di Alessandro Bersani.

L'Editore ha fatto il possibile per rintracciare i titolari dei diritti delle immagini. Rimane a disposizione per assolvere gli obblighi di legge nei confronti degli eventuali aventi diritto che non fosse stato possibile contattare.

Isbn e-book: 9788835192589

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili. 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*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

INDICE

Idee	pag.	11
Nasce prima il titolo del libro o il libro?	»	13
Dalla pubblicità alla politica. L'inizio	»	15
Lo scaffale mentale	»	18
Spin doctor: un piccolo mostro con tante teste	»	20
La pianificazione day by day di una campagna	»	23
Lo slogan elettorale	»	28
La comunicazione omeopatica	»	30
La regola della baguette	»	33
Prevenire è meglio che curare	»	36
Il partito degli indecisi	»	39
La tua voce conta	»	42
Lettere a prova di cestino	»	48
Il booklet biografico	»	53
La teoria dello gnocco	»	56
Cambiando luogo, cambiando tempo, cambiando pensieri, cambiando futuro	»	59
Lì c'era un point, di <i>Alberto Fermi</i>	»	61
Storie elettorali	»	65
Gigi Boiardi presidente della Provincia di Piacenza (2004)	»	67
Roberto Reggi sindaco di Piacenza (2002 e 2007)	»	70
Massimo Trespidi presidente della provincia di Piacenza (2009)	»	79
Carlo Capacci sindaco di Imperia (2013)	»	84
Giorgio Gori sindaco di Bergamo (2014)	»	93
Sergio Giordani sindaco di Padova (2017)	»	104
Elena Carnevali sindaca di Bergamo (2024)	»	115
Le dieci regole d'oro	»	126
<i>Cari amici di campagna...</i>	»	129
Conclusioni	»	133

A mia moglie Luisa, amica geniale e amore della mia vita

Questo libro racconta le esperienze che ho vissuto da pubblicitario di provincia diventato per caso un professionista di marketing elettorale. È rivolto a chi vuole vivere da vicino alcune mie sfide elettorali e a chi desidera intraprendere questa professione o arricchire spero le sue competenze in materia, coniugando la tecnica con la creatività.

Pur considerando i social network indispensabili in una campagna elettorale, li ritengo importanti come altri strumenti al servizio di una strategia chiara e scritta, ogni volta costruita intorno a quelli che sono i veri fattori vincenti: la qualità del candidato, la sua empatia, i contenuti del suo progetto di sviluppo di un territorio e la sua disponibilità a correre senza risparmiarsi.

Buon viaggio!

Manfredoni

IDEE

DA RUBARMI LIBERAMENTE. SE PIACCIONO

NASCE PRIMA IL TITOLO DEL LIBRO O IL LIBRO?

Da pubblicitario non ho dubbi: nasce prima il titolo e poi, se ti viene il racconto, bene; se no, pazienza.

Ho scelto come titolo *La fabbrica dei mostri* ispirandomi all'omonimo gioco per bambini, che in fondo contiene la sintesi del mio lavoro. Il gioco consiste nel riempire alcune formine metalliche con appositi "liquidi di mostro", per poi inserirle in una sorta di fornetto elettrico che, a fine cottura, trasforma quella sostanza informe in coloratissime e ben definite sagome di mostriciattoli. Un processo affascinante di metamorfosi, di modellazione, che ha un sorprendente parallelismo con ciò che ho fatto negli ultimi trent'anni: *trasformare candidati liquidi in politici solidi*, capaci di imporsi sulla scena pubblica, a volte veri mostri di bravura.

La fabbrica dei mostri non è solo un titolo provocatorio, ma una metafora che racchiude il cuore del mio lavoro di spin doctor. Come nel gioco, tutto parte da una materia grezza, fluida, a volte informe, che con il giusto processo di affinamento e strutturazione diventa qualcosa di definito, riconoscibile, dotato di un'identità forte.

La politica, al netto delle ideologie, è anche comunicazione, e comunicare significa rendere leggibile una storia, darle una forma chiara, far sì che arrivi in modo incisivo e autentico alle persone. Non si tratta di inventare dal nulla, ma di esaltare, rafforzare e mettere a fuoco tratti distintivi già presenti in chi aspira, ad esempio, a diventare sindaco.

Nel mio lavoro, quindi, "mostro" non è sinonimo di qualcosa di negativo o spaventoso, ma di qualcuno che sa emergere, che riesce a farsi vedere e ascoltare nella sua versione più autentica e potente. Il mio obiettivo è cercare, in ogni candidato, quel potenziale latente e dargli la struttura e la forza per trasformarsi in un piccolo "mostro" di credibilità, carisma e leadership. Il talento però da solo non basta: è il processo creativo – la fabbrica, appunto – che rende possibile questa evoluzione. È lì, nella costruzione della narrazione, nella cura dell'immagine, nella capacità di entrare in connessione con il pubblico, che avviene la vera alchimia.

Il primo carattere che indago in un candidato è l'empatia. Senza empatia, un politico resta un guscio vuoto, una figura destinata a non lasciare traccia. L'empatia è un'arma potente per chi si mette in gioco nella competizione elettorale, perché la politica non è altro che un viaggio tra la gente. Da un lato c'è il candidato, con il suo progetto per una città, una regione, un Paese; dall'altro c'è una moltitudine di persone che troppo spesso hanno perso la fiducia che qualcuno possa realmente ascoltarle, figuriamoci risolvere i loro problemi.

La sfida è proprio questa: trasformare un'idea, un'ambizione, un insieme di valori in un racconto credibile, in un'identità politica solida. E quando il processo riesce, quando il candidato riesce a farsi percepire come un punto di riferimento, ecco che nasce il "mostro": non un semplice politico, ma un leader capace di ispirare, convincere e guidare.

DALLA PUBBLICITÀ ALLA POLITICA. L'INIZIO

Tutto è iniziato nella primavera del 1994 con uno squillo di telefono che ha segnato la mia mutazione genetica da pubblicitario a spin doctor. Era l'avvocato Sandro Miglioli, un caro amico.

«Ciao Mauro, abbiamo bisogno di te. Tra tre mesi ci saranno le elezioni comunali e vorrei che ti occupassi della comunicazione della lista civica "Alleanza per Piacenza", che sostiene Giacomo Vaciago, l'economista che candidiamo a sindaco con una coalizione di centrosinistra».

Non ero convinto. «Sandro, mi dispiace, ma non ho mai fatto comunicazione politica, non me la sento di avere a che fare con i partiti, e ancor meno con i politici».

Ma la risposta dall'altro lato della cornetta cambiò tutto: «Mauro, con la nuova legge non si votano più i partiti ma la persona che vogliamo come sindaco. Ci serve la tua creatività e la tua esperienza nella comunicazione».

Quei pochi minuti di conversazione segnarono l'inizio di un percorso lungo trent'anni. Tre personaggi che non avrebbero mai immaginato di lavorare insieme: un avvocato (Sandro), un professore (Giacomo) e un pubblicitario (io), stavano per dare vita ad una sfida che avrebbe cambiato non solo la mia carriera, ma credo anche alcuni aspetti della comunicazione elettorale italiana.

Mi presentai al primo appuntamento nella sede della lista civica del candidato in un antico palazzo nobiliare nel centro storico di Piacenza. Alla fine, con un mix di incoscienza e curiosità, accettai.

La minaccia incombente era una coalizione di centrodestra unita e galvanizzata dalla mitica discesa in campo di Silvio Berlusconi e la partita si giocava proprio l'11 maggio 1994, lo stesso giorno delle elezioni amministrative a Piacenza.

La nuova legge elettorale, che poneva al centro il candidato anziché i partiti, mi offriva un'opportunità unica: ideare da zero un modello di comunicazione elettorale che rompesse gli schemi tradizionali. Per la prima volta la mia esperienza nel marketing diretto maturata lavorando in quegli anni per la Step, un'azienda grafica di Piacenza, poteva essere applicata in una campagna elettorale.

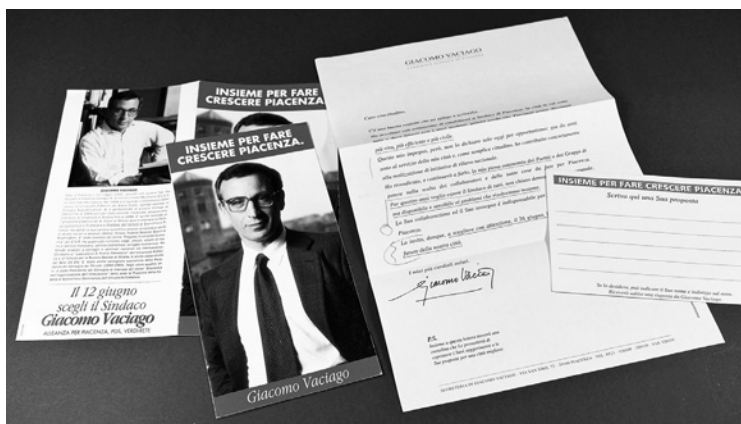
Il candidato sindaco era Giacomo Vaciago, un uomo di grandissima intelligenza ed esperienza: docente di Economia all'Università Cattolica, master all'Università di Oxford, editorialista del *Sole 24 Ore*, ex consulente dell'allora ministro Spaventa e amico personale di Romano Prodi. Insomma, un profilo di altissimo livello. Ma proprio questa sua autorevolezza rischiava di renderlo poco digeribile all'elettore medio di Piacenza. L'eccesso di tecnicismo e una spiccata autoreferenzialità avrebbero potuto penalizzarlo.

L'idea, quindi, era quella di non farlo solo conoscere, ma di avvicinarlo ai cittadini. Dovevamo riposizionare il più possibile il professore come un futuro sindaco capace di ascoltare e risolvere problemi concreti.

Il cuore della strategia di posizionamento fu un'idea semplice, ma in qualche misura rivoluzionaria per l'epoca: una cartolina in cartoncino color camoscio, allegata a una lettera inviata a tutte le famiglie di Piacenza. L'obiettivo? Correggere il posizionamento del candidato nella mente degli elettori, trasformandolo da distante intellettuale a leader accessibile. Oggi potrebbe sembrare banale, ma nel 1994 fu un'autentica innovazione: probabilmente il primo strumento di dialogo diretto "scientifico" applicato a una campagna elettorale in Italia.

Per strutturare questa operazione di direct mailing mi ispirai al "Metodo dialogo" di Siegfried Vögele, il guru del direct marketing che avevo avuto la fortuna di conoscere in quegli anni. Progettai una lettera con una struttura precisa, studiata per essere efficace e difficile da ignorare, un'anticipazione delle moderne strategie di *engagement*.

Fig. 1 – La lettera con cartolina di ritorno inviata alle famiglie di Piacenza¹



1. Salvo dove indicato diversamente nelle didascalie, grafica, esecutivi e fotografie sono realizzati dall'Autore.

Di cartoline ne ritornarono a valanga, compilate non solo nel riquadro dell'anagrafica (dove i cittadini potevano lasciare nome, indirizzo e telefono), ma anche lungo tutti i margini laterali. Non esistevano ancora internet e i social network; per molti cittadini quella era la prima occasione di far sentire la propria voce in modo diretto. Oltre alle preziose indicazioni presenti sui problemi della città, mi colpì soprattutto un aspetto: la quantità di messaggi personali, storie di famiglia, suggerimenti, critiche costruttive e attestati di stima, spesso scritti con grafie tremolanti da anziani. Era la prova tangibile di un grande bisogno di ascolto che la politica fino ad allora aveva colpevolmente ignorato.

Costringemmo Vaciago a un'attività faticosa e per lui contro natura: richiamare al telefono moltissimi mittenti, inaugurando un suo autentico primo bagno di popolo. Raccogliemmo tutti quei contenuti, li organizzammo per tematiche e costruimmo una prima bozza di programma elettorale in cui tante vere esigenze dei cittadini erano scritte di pugno dagli elettori stessi.

Quel modello di ascolto, sperimentato con successo nella mia prima campagna elettorale, è diventato negli anni la pietra angolare della mia strategia elettorale, che ho cercato di evolvere campagna dopo campagna, anche utilizzando i big data.

Fondamentale in quella esperienza fu il lavorare a fondo all'inizio sul posizionamento del candidato all'interno dello scaffale mentale, ossia quello scaffale in cui tutti noi cataloghiamo i nostri giudizi sulle cose e sulle persone. Di questo parleremo alle pagine successive.

LO SCAFFALE MENTALE

Semplificando, esistono tre tipi di scaffali nella vita di tutti noi, ciascuno con una vocazione precisa.

Il primo è lo scaffale di casa dove organizziamo i nostri oggetti in base alle esigenze domestiche. È una struttura dove ogni cosa trova il suo posto in funzione dell'uso e della frequenza con cui ne abbiamo bisogno. Gli oggetti utilizzati più spesso vengono collocati a portata di mano, mentre quelli meno utilizzati sono relegati in ripiani meno comodi.

Il secondo scaffale è quello dei supermercati, pensato per guidare le scelte di acquisto dei consumatori. Qui niente è lasciato al caso: attraverso uno scientifico planogramma, i prodotti vengono posizionati per rendere massima la loro attrattività e, di conseguenza, le probabilità di essere scelti. I grandi brand pagano per occupare le posizioni all'altezza degli occhi, mentre sui ripiani più bassi troviamo prodotti destinati a essere spesso ignorati. La disposizione degli scaffali nei punti vendita non è solo una questione di carattere logistico, ma una precisa strategia di marketing.

Il terzo tipo di scaffale, quello che attiene al mio lavoro di consulente elettorale, è lo *scaffale mentale*: lo schema invisibile con cui nel nostro cervello organizziamo ricordi, esperienze vissute e anche l'immagine e il giudizio sulle persone che fanno parte della nostra vita o di cui abbiamo sentito parlare.

La posizione che ciascuno di loro occupa sui ripiani di questo scaffale dipende da due fattori: il grado di familiarità e la qualità del rapporto che abbiamo con quella persona.

Ed è proprio dallo scaffale mentale degli elettori che parte ogni mia sfida elettorale. Prima di costruire una strategia di comunicazione, devo capire dove si colloca il candidato nella mente del pubblico.

È una questione di familiarità, certo, ma anche di percezione della sua credibilità, affidabilità, empatia. Un candidato può essere conosciuto ma non stimato, oppure stimato ma invisibile. Il mio compito è analizzare questo mix di

fattori – punti di forza, debolezza, opportunità e minacce – per costruire una campagna che non sia solo efficace, ma anche il più possibile su misura. Proprio come un abito sartoriale.

Un buon lavoro preliminare su questo scaffale mentale può fare la differenza tra una vittoria e una sconfitta. Se il candidato è relegato in uno ripiano basso e poco visibile, bisogna trovare il modo di portarlo in alto, all'altezza degli occhi degli elettori, rendendolo riconoscibile e attrattivo.

Ma attenzione: il miglior packaging non deve mai snaturare l'essenza della persona. Il rischio più grande è trasformare un candidato in qualcosa che non è, perché il pubblico percepisce la falsità e la punisce.

Ma prima ancora di qualunque strategia, il momento più importante è sempre il primo incontro con il candidato. Sono ore preziose, in cui ascolto la sua storia, le sue ambizioni, la sua visione per la città o per il territorio che vuole rappresentare. È lì che cerco di capire chi ho davanti: un leader naturale? Un amministratore competente ma poco carismatico? Un candidato con un potenziale nascosto? È in quelle ore che inizio a vedere la direzione da prendere.

Parafrasando Fabrizio De André, ho vissuto con i miei candidati «[...] matrimoni per amore, matrimoni per forza. Ne ho visti d'ogni tipo, di gente d'ogni sorta»².

Alcuni incontri sono stati per me illuminazioni immediate, altre volte ci è voluto tempo per costruire un rapporto di fiducia. In alcuni casi è scattata la passione per una sfida condivisa, in altri è stato un puro lavoro tecnico, attento ma senza particolari sussulti emotivi.

Ma una cosa non cambia mai: ogni campagna è un nuovo viaggio e il mio compito è trovare la strada migliore per arrivare a destinazione, percorrendo un itinerario programmato fin dal primo giorno della sfida, mettendo in campo un mix di competenze, intuito e metodo.

Ogni volta è come partire da una mappa bianca, su cui traccio progressivamente i confini di un progetto che, compatibilmente con le risorse a disposizione, deve diventare realtà.

C'è sempre un equilibrio da cercare tra strategia e creatività, tra ascolto e decisione, tra la freddezza dell'analisi dei dati e il calore delle emozioni che una campagna deve saper suscitare.

A volte il viaggio è lineare, altre pieno di deviazioni e imprevisti. Ci sono momenti in cui bisogna accelerare con coraggio, e altri in cui serve fermarsi ad ascoltare per ritrovare il ritmo giusto. Ma in ogni caso, il filo conduttore è sempre lo stesso: la volontà di costruire una narrazione credibile, autentica e vincente, capace di unire una visione a un metodo, un'idea a un percorso, una persona alla sua comunità.

2. Fabrizio De André, "Marcia nuziale" in *Tutti morimmo a stento*. Bluebell Records, 1968.

SPIN DOCTOR: UN PICCOLO MOSTRO CON TANTE TESTE

Lo spin doctor è, finalmente, colui a cui dare la colpa se si perde. E già questo vale il compenso.

Io lo concepisco come un piccolo mostro con molte teste, un professionista capace di affrontare sia le sfide più piccole che quelle più grandi.

Deve essere *psicologo*, perché conoscere a fondo il proprio candidato significa intuire quali aspetti mettere in luce e quali, invece, attenuare. Ed è proprio qui che entra in gioco il termine “doctor”, perché il mostro in questione deve saper usare una sorta di stetoscopio virtuale, cogliendo ogni sfumatura della personalità del candidato, “innamorandosi” di lui, ma senza perdere mai la testa; deve essere capace di affiancare il campaign manager nella gestione di una macchina complessa, che in fondo funziona come una *compagnia di assicurazioni*: il prodotto da vendere è una promessa e la “rete di vendita” è composta da volontari e sostenitori che devono coprire tutto il territorio pianificando la campagna dall’inizio alla fine, definendone le fasi, l’organigramma, le tempistiche, gli strumenti, gli eventi e il budget generale.

Inoltre deve essere un *esperto di comunicazione*, capace di trasformare idee e visioni in messaggi sintetici ed efficaci, scegliendo il giusto mix di media in linea con la strategia condivisa.

Deve soprattutto saper motivare e gestire un team variegato, una vera e propria *no sleep company* fatta di personalità diverse, tutte connesse dall’obiettivo più importante: non commettere errori, perché alla fine vince quasi sempre chi sbaglia di meno e ogni errore può avere un peso determinante.

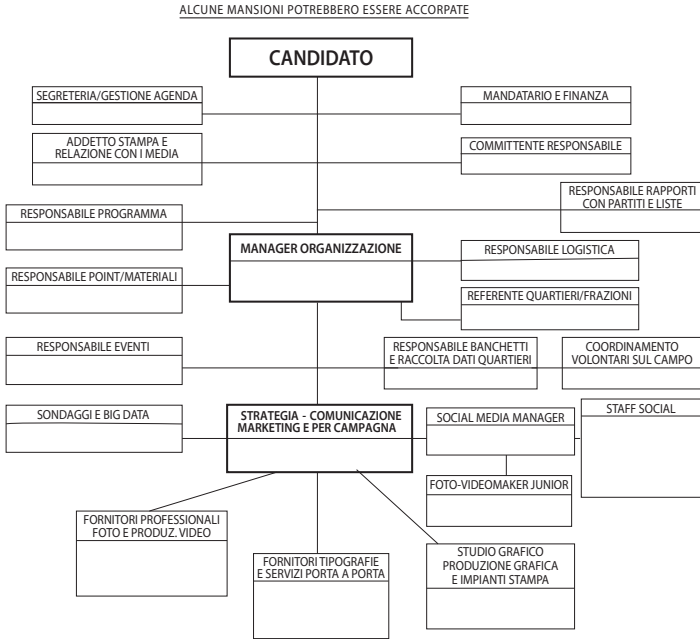
La politica è fatta di strategia, tempismo e percezione, e spesso non è il candidato con il miglior programma a vincere, ma quello che riesce a evitare le trappole, gli scivoloni comunicativi, le scelte organizzative errate.

Gli errori possono derivare da fattori strutturali, strategici o comunicativi e, in un contesto sempre più competitivo, la capacità di prevenirli è spesso decisiva. Serve una struttura organizzativa adeguata e un organigramma proporzio-

nato alla sfida, con ruoli e responsabilità chiari, per evitare caos decisionale e dispersione di energie perché ogni campagna ha bisogno di una macchina operativa efficiente, con una chiara divisione tra le responsabilità.

Qui di seguito un esempio di organigramma che definisce i ruoli indispensabili per una corretta gestione di una campagna elettorale efficace e organizzata.

Fig. 2 – Organigramma di tutti i professionisti impegnati in una campagna elettorale



Un altro errore in cui si può cadere consiste nella *sottovalutazione delle risorse economiche*: accorgersi cioè troppo tardi di non avere le risorse previste dal budget è un errore letale. La pianificazione finanziaria deve essere realistica sin dall’inizio, evitando di bruciare fondi nelle prime settimane e ritrovarsi senza mezzi negli ultimi giorni, quando l’attenzione degli elettori è più alta.

Si assiste poi ultimamente a una *comunicazione sbilanciata* che punta quasi esclusivamente sul digitale minimizzando l’investimento in azioni offline. Il web è essenziale, ma non può sostituire la presenza fisica, il porta a porta, la comunicazione stampata, gli incontri pubblici e il dialogo diretto con le persone. Nelle elezioni locali, il rapporto personale conta ancora moltissimo.

Elaborare poi un *programma troppo generico* parlando solo di grandi temi di sviluppo e visione senza avere proposte concrete per i problemi quotidiani della comunità rischia di rendere la campagna astratta e distante. Nelle elezioni comunali, ad esempio, è fondamentale costruire e diffondere programmi mi-