Il tuo Public Affairs sta perdendo perché non è un movimento. È solo una difesa



C’è una cosa che noto quando parlo con direttori corporate affairs. Arrivano sempre da una crisi oppure stanno per viverla. È come se il public affairs fosse una squadra di pompieri che entra in scena solo quando il fuoco è già partito e il tetto crolla. Una crisi scoppia, chiami il comunicatore, scrivi un comunicato che suona sensato dopo quarantasette slide di riposizionamento strategico, speri che il danno si contenga. Risk management. Gestione reattiva. Tutto fermo finché non arriva la prossima tempesta. Non è sbagliato, naturalmente. È solo che è una partita già decisa prima ancora che inizi a giocarsi.

Il vero lavoro non è il comunicato

Il vero potere non sta nel rispondere bene quando le cose vanno male. Il vero potere è far sì che le cose non vadano male. Kotler lo ha capito perfettamente quando ha scritto del brand activism. Non è un tocco estetico per sembrare buoni. È strategia pura. È il controllo di ciò di cui si parla. È

potere. Granovetter ha mostrato qualcosa di straordinario nei suoi studi sulle reti sociali: i tuoi alleati decisivi non sono quelli che conosci bene, non sono i colleghi con cui passi tutte le giornate. Sono quelli che conosci per caso. Il collega che vedi una volta l'anno. Il giornalista che segui su LinkedIn da chissà quando. Quando costruisci advocacy, quello che stai facendo in realtà è creare canali attraverso cui il tuo messaggio diventa di altri. Non è più la cosa che ha detto l'azienda X. Diventa la cosa che dicono gli esperti. All'improvviso non devi più convincere nessuno. La gente inizia a convincersi da sola.

La struttura: dal nazionale all'europeo, prima che le issue arrivino

La politica di public affairs non vive a Bruxelles. Vive nei ministeri a Roma, Berlino, Madrid, Parigi. Nelle università, nei centri di ricerca, negli uffici dei consulenti dei governi. Vive nella percezione geopolitica che ogni paese ha dell'importanza economica del tuo settore. Quando il tuo settore è radicato a livello nazionale, quando cioè la Francia sa che è importante per l'innovazione botanica, la Germania sa che è critica per il settore chimico specializzato, l'Italia sa che è rilevante per gli estratti e la sostenibilità, il governo di quel paese diventa naturalmente tuo alleato. Non perché l'hai convinto con un comunicato. Ma perché ha ragioni geopolitiche concrete per supportarti. Ha bisogno di raccontare ai suoi cittadini che sta proteggendo un'industria che vale miliardi, che crea posti di lavoro, che s'impegna per il clima. Il governo vince una battaglia politica interna. Tu vinci la tua.

Questo radicamento non si costruisce in due mesi. È il lavoro di anni, di una strategia che tiene insieme molte cose contemporaneamente. Finanziare ricerca nelle università locali. Scegliere partner accademici in ogni paese. Creare tavoli permanenti con i ministeri, dove le conversazioni

continuano nel tempo. Sviluppare studi rigorosi di impatto economico locale. Coinvolgere le associazioni di categoria. Supportare concretamente la sostenibilità ambientale invece di parlarne soltanto. Comunicare il contributo sociale del settore a livello nazionale, far capire ai cittadini perché questo settore importa. È lento. È noioso. Non fa notizia. Non ti farà sembrare intelligente in una riunione aziendale. Ma quando a Bruxelles si discute di una nuova regolazione, il governo del tuo paese sa esattamente cosa rischia se non ti supporta. Sa che i suoi cittadini, le sue università, la sua economia soffrirebbero qualora il settore scomparisse o si spostasse altrove. È allora che il lavoro fatto negli anni precedenti diventa reale, non è più un comunicato, è un fatto geopolitico.

Il coordinamento simultaneo tra paesi è la struttura stessa di una strategia vincente. Se il tuo settore arriva a Bruxelles con il supporto di Germania, Francia, Italia, Spagna, se i loro governi sanno che è importante per loro, che gli studi lo dimostrano, che le università lo supportano, che l'opinione pubblica è positiva, hai già una maggioranza prima ancora che le questioni siano formalmente definite nei dossier. Non insegui, allora. Anticipi. Hai già vinto mentre gli altri stanno ancora scrivendo il comunicato stampa.

La geopolitica e i guadagni politici

Dietro ogni regolazione c'è sempre qualcuno che vuol fare un guadagno politico. E il loro guadagno non è il tuo. Se non lo capisci, costruisci advocacy nel vuoto, nel deserto, in una stanza chiusa parlando al telefono di una fattura che non arriverà mai. Nietzsche parlerebbe di volontà di potenza. Il regolatore europeo vuole dimostrare di aver fatto qualcosa, di essere rilevante, di avere il controllo politico. Ha bisogno di poter dire ai suoi superiori, ai suoi parlamentari, ai suoi costituenti che ha semplificato la legislazione sulla comunicazione ambientale mantenendo la protezione dei

consumatori. È la frase che lo farà sopravvivere politicamente. Ma come la dice se non ha i governi nazionali al suo fianco? Se l'Italia, la Francia, la Germania protestano pubblicamente dicendo che questo standard è impossibile per le loro PMI, allora la Commissione si muove diversamente. Il guadagno politico della Commissione passa attraverso il supporto dei governi nazionali, i quali hanno il loro proprio guadagno nazionale.

Ricœur direbbe che la narrazione non è neutrale. È costruzione di realtà. Non esiste una realtà oggettiva sulla regolazione della comunicazione ambientale europea. Esiste solo ciò che la Commissione riesce a raccontare se ha i governi nazionali al suo fianco, se le associazioni industriali la supportano, se l'opinione pubblica è positiva. Se non hai costruito questo background negli anni precedenti, se non hai radicato il tuo settore come questione di importanza geopolitica nazionale in ogni paese, se non hai fatto capire che cosa il tuo settore rappresenta per ogni nazione, allora la narrazione della Commissione ti ignora completamente. Non c'è nulla da fare.

Il caso: la Green Claims Directive bloccata

La Commissione europea aveva proposto di irrigidire al massimo la comunicazione dei claim ambientali delle aziende. Era presentata come protezione contro il greenwashing. In realtà, significava regolamentare la sostenibilità con uno standard che avrebbe asfissiato qualsiasi sforzo autentico. Prove scientifiche impossibili da raccogliere. Certificazioni triple. Per le PMI non era un ostacolo, ma un incubo. Per le micro-imprese era il blocco totale.

La tentazione per tutti era la solita. Aspettare. Reagire quando il testo fosse finito. Correre al Parlamento a chiedere favori dell'ultimo minuto. Chi ha capito il gioco ha fatto il contrario. Si è mosso anni prima. Ha radicato il settore nei

singoli paesi europei. Ha coinvolto le associazioni industriali nazionali. Ha creato tavoli permanenti con i ministeri. Ha sviluppato studi rigorosi di impatto economico locale. Ha coltivato un sentimento positivo nei singoli paesi. Ha fatto capire nei ministeri dell'economia e della ricerca che questo settore è importante, che la nostra innovazione autentica dipende da questo, che i nostri impegni climatici non sono parole vuote, sono fatti che questo settore sostiene.

Giugno 2025. Le negoziazioni finali della Green Claims Directive erano fissate per il 23 giugno. L'Italia, a Bruxelles, ha detto quello che doveva dire. Questo standard è impossibile per le nostre PMI. Questa regola blocca l'innovazione sostenibile autentica. Non era la voce di una lobby disperata. Era il governo italiano che considerava tutto questo come questione nazionale. Con le associazioni di categoria al loro fianco. Con studi concreti. Con consenso politico locale. Risultato: per la prima volta nella storia europea, una direttiva è stata bloccata. Non rinviata. Bloccata. La Commissione ha dovuto annunciare il ritiro della proposta.

La narrazione della Commissione, quella del proteggere i consumatori dal greenwashing, non ha retto di fronte al racconto più potente che veniva dal governo italiano e dalle sue associazioni di categoria. Quella regola blocca l'innovazione sostenibile autentica delle nostre aziende. Il background costruito negli anni precedenti, il radicamento nei singoli paesi, la percezione di importanza nazionale, il supporto governativo, si è dimostrato più forte della volontà politica della Commissione.

Chi non si era mosso prima non avrebbe nemmeno potuto stare al tavolo. Avrebbe scoperto che il gioco era già deciso, in riunioni dove non era stato invitato.

Quando l’azione pubblica diventa il tuo vantaggio

Hannah Arendt diceva che l’azione pubblica non è quello che fai da solo in una stanza. È quello che fai con altri, al cospetto di altri. Se non agisci pubblicamente in ogni paese europeo, se non costruisci questo radicamento geopolitico simultaneamente, altri lo faranno. E il loro script diventerà la realtà per i decenni a venire.

Giddens capiva profondamente qualcosa che la maggior parte della sociologia ha ignorato. La struttura non è fissa, non è come una cattedrale che una volta costruita rimane lì. È l’insieme di pratiche che ripeti. È viva. La cambi creando alleanze nei singoli paesi, nuove conversazioni con i ministeri, nuove reti di associazioni industriali. Pratiche diverse ripetute con altri attori in molteplici paesi creano strutture diverse. Questo è quello che Giddens chiamava structuration.

Ecco perché una frase latina vale più di cento discorsi. Legitimae sunt actiones quae ante agitur quam cataclysmus venit. Le azioni che davvero contano, le azioni che costruiscono il terreno su cui poi tutti cammineranno, le azioni che influenzano come una regolazione sarà implementata, sono quelle che fai prima che la crisi arrivi. E che fai simultaneamente in ogni paese europeo. Non inseguire le questioni quando arrivano a Bruxelles. Anticiparle. Averle già strutturate, radicate, supportate dai governi nazionali. L’advocacy non è difesa. È creazione di realtà geopolitica. È il vero lavoro del potere.

Se non sai chi sono i tuoi veri alleati nei governi nazionali europei, se non conosci le conversazioni di policy reali che stanno accadendo in ogni ministero, se non hai radicato il tuo settore come questione di importanza geopolitica nazionale in ogni paese, va bene così. Continua a fare le cose come le hai

sempre fatte. Continua a scrivere i comunicati, continua a reagire quando arriva la crisi, continua a pensare che basti dire le cose giuste al momento giusto. Intanto, qualcun altro sta facendo qualcosa di completamente diverso. Qualcuno che è più sveglio, più paziente, più strategico, molto più coordinato. Sta costruendo il supporto dei governi attraverso le associazioni di categoria. Sta costruendo la credibilità nei singoli paesi. Sta coltivando il sentimento positivo di importanza economica in ogni capitale europea. E quando arriva il momento della decisione a Bruxelles, i governi si muoveranno naturalmente a suo favore. Perché sanno di avere qualcosa da perdere se non lo fanno. E quella sarà l'unica realtà che tutti ricorderanno e seguiranno.

Filippo De Caterina è consulente in non-market strategy e corporate diplomacy, con un background in comunicazione istituzionale, corporate affairs e media. Ha lavorato in L'Oreal, Costa Crociere e Mediaset. Ha oltre trentacinque anni di esperienza in questi ambiti. Se questo numero ti è piaciuto, condividilo con un collega che ha ancora il tempo di decidere prima che altri decidano per lui.

Riferimenti bibliografici

Arendt, H. (1958). Vita activa. La condizione umana. Bompiani, Milano [trad. it. S. Finzi, 1997].

Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: market and nonmarket components. California Management Review, 37(2), 47-65.

Giddens, A. (1984). La costituzione della società. Lineamenti di teoria della strutturazione. Edizioni di Comunità, Milano [trad. it. G. Rigamonti, 1990].

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380.

Henisz, W. J. (2016). The political constraint index (polcon) dataset. University of Pennsylvania, Wharton School.

Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). Brand activism. Dal purpose all’azione. Hoepli, Milano [trad. it. S. Addamiano].

Nietzsche, F. (1886). Oltre il bene e il male. Adelphi, Milano [trad. it. F. Fortini, 1971].

Ricœur, P. (1984). Tempo e racconto. Jaca Book, Milano [trad. it. G. Grampa, 1986].